**جامعة حلب**

**كليـــة الاقتصـــاد**

**قسم المحاسبة**

# استخدام القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقويم أداء الشركات المساهمة مدخل محاسبي

## ( دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العراقية والسورية )

**أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة**

**إعداد**

**مقبل علي أحمد علي**

**بإشراف**

**الدكتور إبراهيم فتوح**
**أستاذ في قســم المحاسبــة**
**كلية الاقتصاد – جامعة حلب**

**الدكتور محمـود أحمد إبراهيم**
**أستاذ في قســم المحاسبــة**
**كلية الاقتصاد – جامعة حلب**

1431 هـ

2010 م

جامعة حلب
كليـــة الاقتصـــاد
قسم المحاسبة

# استخدام القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقويم أداء الشركات المساهمة
# مدخل محاسبي

## ( دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العراقية والسورية )

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة

إعداد
مقبل علي أحمد علي

1431 هـ
2010 م

UNIVERSITY OF ALEPPO
Faculty of Economic
Department of Accounting

# Using Economic Value Added For Measuring And Evaluating the Performance of Stakeholder Companies; Accounting Meaner

## (A Case Study on a Sample Industrial Companies Iraqi & Syrian)

Dissertation Presented for the Degree of Ph.D. in Accounting

Submitted By:

Mokbel Ali Ahmad Ali

1431

2010

UNIVERSITY OF ALEPPO
Faculty of Economic
Department of Accounting

# Using Economic Value Added For Measuring And Evaluating the Performance of Stakeholder Companies; Accounting Meaner

## (A Case Study on a Sample Industrial Companies Iraqi & Syrian)

**Dissertation Presented for the Degree of Ph.D. in Accounting**

**Submitted By:**

**Mokbel Ali Ahmad Ali**

***Supervised By:***

**Dr. Ibrahim Fattouh**
**Prof. in Dept. of Accounting**
**University of Aleppo**

**Dr. Mahmoud Ahmad Ibrahim**
**Prof. in Dept. of Accounting**
**University of Aleppo**

**1431**

**2010**

# Certification

*It here by certified that the work described in thesis is the result of Research carried out by the student Mokbel Ali Ahmed Ali under the supervision of Dr. Mahmoud Ibrahim & Dr. Ibrahim Fattouh in the department of Accounting, faculty of economic, university of Aleppo , and any reference to other researchers, work has been duly acknowledged in the text.*

| Candidat | Supervised By | Supervised By |
|---|---|---|
| MOKBEL ALI AHMED ALI | DR.MAHMOUD IBRAHIM | DR. IBRAHIM FATTOUH |

# Declaration

*It here by declared that this work: Using Economic Value Added For Measuring And Evaluating the Performance of Stakeholder Companies; Accounting Meaner (A Case Study on a Sample Industrial Companies Iraqi & Syrian)*

*has not already been accepted for any degree and certainly it is not being submitted by for any other dergree .*

Candidat

MOKBEL ALI AHMED ALI

## شهادة

## *Certification*

نشهد بأن العمل الموصوف بهذه الأطروحة نتيجة بحث قام به المرشح مقبل علي أحمد علي ، تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمود أحمد إبراهيم والاستاذ الدكتور ابراهيم فتوح، في قسم المحاسبة كلية الاقتصاد بجامعة حلب. وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.

| المرشح | المشرف | المشرف المشارك |
|---|---|---|
| **مقبل علي احمد علي** | **أ. د محمود إبراهيم** | **أ. د ابراهيم فتوح** |

## تصريح

## *Declaration*

أصرح بأن البحث الموسوم: " استخدام القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقويم أداء الشركات المساهمة – مدخل محاسبي – دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العراقية والسورية"

لم يسبق أن قبل للحصول على أية شهادة، ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

**المرشح**

**مقبل علي أحمد علي**

بسم الله الرحمن الرحيم

إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

صدق الله العظيم

الآية (88) من سورة هود

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً على فضله ودوام نعمه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ خير خلقه وعلى آله وصحبه وسلم.

عرفاناً بالجميل ... ووفاءً بالإخلاص أتقدم بوافر الشكر والتقدير الجزيلين إلى **الأستاذ الدكتور محمود إبراهيم والأستاذ الدكتور إبراهيم فتوح** على تكرمهما بالإشراف عليّ واللذين كانا يقابلانني برحابة صدر وتواضع كريم ويمنحانني من وقتهما الثمين طيلة فترة الإشراف على الأطروحة، فكانت لآرائهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم السديدة والقيمة الأثر الكبير في تذليل الكثير من الصعوبات. أطلب من الله سبحانه وتعالى أن يرعاهما بعنايته ويمنحهما الصحة والعافية ليستمروا في عطائهم العلمي.

كما أن الواجب يحتم علي أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى عمادة الكلية متمثلة بشخص **السيد العميد الأستاذ الدكتور علاء الدين جبل** والسادة المعاونين ورئيس قسم المحاسبة **الأستاذ الدكتور خالد القطيني** وأساتذة قسم المحاسبة الذين منحوني عبر كلماتهم الغنية علماً ومعرفةً طيلة فترة الدراسة.

**ويطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.**

وأتوجه بجزيل الشكر والثناء لكل من مدّ لي يد العون في إتمام هذه الرسالة متمثلاً بشخص **أستاذي الجليل مقداد أحمد الجليلي** رئيس قسم المحاسبة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل **والأستاذ المساعد الدكتور صالح إبراهيم الشعباني.**

وإن واجب الوفاء والعرفان يحتم علي أن أهدي خالص شكري وتقديري وعميق امتناني لضوء عيني **والدتي ووالدي وأختي وأهلي وأقربائي** لصبرهم وتحملهم لعناء غربتي طيلة مدة الدراسة.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى العاملين في الملحقية الثقافية العراقية في دمشق وأخص بالشكر **السيد الدكتور حذيفة زياد محمود** معاون المستشار الثقافي لرعايته الأخوية لطلاب الدراسات العليا.

ويحتم علي الواجب أن أتقدم بشكري وتقديري إلى منتسبي شعبة الدراسات العليا في كلية الاقتصاد بجامعة حلب، لما بذلوه من جهد مع طلاب الدراسات العليا، وانتهز الفرصة للتعبير عن خالص امتناني واحترامي لزملائي في الدراسة الأخ عبد الستار الظاهر والأخ خالد التمي وعبد الناصر خطاب والأخ اسعد خميس لما كان بيننا من تنافس في السعي وراء العلم والمعرفة والعون والخير.

وأتوجه بشكري أيضاً إلى **السيد عبد الله رواس قلعه جي** صاحب مكتبة السلام **والسيد طارق طيبة** لتفضله بإخراج هذه الأطروحة.

وأرى لزاماً علي أن أشكر **الأخ العزيز الحاج أحمد محمود البنشي وإخوته** لعطفهم ورعايتهم لي طيلة فترة الدراسة وجزاهم الله عني كل خير.

والله الموفق

**الباحث**

## قائمة المحتويات

# فهرس الأشكال والجداول

**1- الأشكال:**



**2 – الجداول الخاصة بالشركات الصناعية المساهمة العراقية:**

**3 – الجداول الخاصة بالشركات الصناعية المساهمة السورية:**

# الإطار العام للدراسة

## أولاً – المقدمة:

يحتل موضوع قياس أداء الوحدات مكانة بالغة الأهمية في اقتصاديات البلدان باعتبار أن تلك الشركات هي الرافد الأساس للتنمية المستدامة في تلك البلدان وبالتالي يعد نجاحها مؤشراً إيجابياً على نجاح تلك الاقتصاديات، وعليه فقد حظي موضوع قياس وتقويم أداء الوحدات باهتمام الباحثين والمختصين والجهات الحكومية والمنظمات ذات العلاقة، حيث أنه يعطي الصورة الحقيقية عن قدرة الوحدة في استغلال الموارد المتاحة لديها بشكل رشيد وبما يحقق الكفاءة والفاعلية في آن واحد لا سيما في ظل ندرة الموارد الاقتصادية بشكل عام والمالية منها بشكل خاص.

وعليه يعد قياس وتقويم الأداء الأساس في تعزيز الميزة التنافسية للوحدات ودليل ديمومة وجودها أو استمرارها، فضلاً عن كون المعلومات الناجمة عنه تمثل مفتاح الجذب للمستثمرين في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة.

وحتى يكون الاعتماد على نتائج قياس الأداء وتقويمه فعالاً فإن ذلك يعتمد على مدى مصداقية المؤشر المستخدم في عملية القياس وقدرته على توفير المعلومات الصحيحة فضلاً عن مواءمته للتغيرات الحاصلة في الجوانب الاقتصادية والإنتاجية، إذ يجب أن تنسجم مقاييس أو مؤشرات الأداء المستخدمة مع أهداف الشركة استراتيجياً.

فقد أولت إدارة الشركات في الآونة الأخيرة الاهتمام بهدف تحقيق القيمة للمساهمين بدلاً من التركيز على تحقيق الربحية ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: التغيرات في بيئة الأعمال، والمنافسات المحلية والعالمية، وتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... الخ. كما أن هناك العديد من الوحدات التي حققت معدلات مرتفعة من الربح، إن هذه النتيجة لم تنعكس على أسعار أسهمها وبالتالي أدى إلى تأثر مصالح المستثمرين ليس فقط بالربحية ولكن أيضاً بالتغيرات في القيمة السوقية لأسهم الوحدة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تبني وتوفير مقاييس ملائمة لدى المستثمرين تمكنهم من التعرف على تحقيق القيمة.

وفي السنوات الأخيرة ونتيجة لاحتدام المنافسة بين الوحدات من جهة ولتلبية رضا الزبائن وتحقيق غايات المساهمين من جهة أخرى فقد بدأ التفكير بتبني مفهوم القيمة

الاقتصادية المضافة كمؤشر لقياس وتقويم أداء الشركات وخاصة المساهمة منها، حيث يركز هذا المؤشر على الأرباح الاقتصادية وليس الربح المحاسبي حيث أن الأخير محتسب على أساس التكلفة التاريخية وباعتماد مبدأ الاستحقاق، في حين يركز الربح الاقتصادي على فضلة العائد (الفرق ما بين السعر والتكلفة) من جهة وعلى تكلفة التمويل من جهة أخرى، أي بمعنى اعتماد كلفة الفرصة البديلة (Opportunity costs).

وتعد القيمة الاقتصادية المضافة ((Economic Value Added (EVA)) منتجاً مملوكاً ويملك براءة ابتكاره شركة (ستيرن & ستيوارت وشركاؤه) وهي شركة استشارية مسجلة في نيويورك.

وتقوم شركة (ستيرن & ستيوارت وشركاؤه) بإصدار نشرة تحتوي على (1000) شركة وترتيبها على أساس القيمة الاقتصادية المضافة وتشترك كثير من الشركات في هذه الخدمة. وتحتل شركات مثل (كوكا كولا، جنرال الكتريك، وول مارت، ومايكروسوفت، وفيليب موريس، وأي تي أند تي، وموتورولا) مراكز متقدمة في هذا التصنيف.

ويعد احتساب القيمة المضافة مقياساً للثروة التي يتم خلقها بواسطة الموجودات المشتركة لكل من المساهمين والمقرضين والعاملين والحكومة، وهي بذلك تقيس أداء هذا الفريق المتكامل. وتستخدم كأداة تحليلية لدى إدارة الوحدة للتعرف على نقاط القوة والضعف بالوحدة مما يتيح نظاماً للمعلومات يأخذ في اعتباره ديناميكية التنمية الاقتصادية ويستجيب للتغيرات التي تطرأ على نشاط الوحدة أو المحيط التنافسي.

**ثانياً – مشكلة البحث:**

تكمن مشكلة البحث في توافر جملة مسببات يمكن إيجازها وفق الآتي:

1. تتعرض الوحدات الاقتصادية إلى العديد من التغيرات التي تطرأ على نشاطها، تتمثل في اتجاه المبيعات وحقوق الملكية والتدفقات النقدية وتوزيع الأرباح، هذه التغيرات تؤثر في القيمة المضافة التي تضيفها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية بشكل موجب أو سالب. لذا يتطلب الأمر الوقوف على هذه التغيرات وعمل التحليلات اللازمة والتعرف على نقاط الضعف والقوة في الوحدة، بما يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة عند تقويم أداء الوحدة في نهاية الفترة وتحقيق الهدف الرئيس في قياس القيمة الاقتصادية المضافة، والمساهمة في توفير

المعلومات وتخطيط الأعمال وقياس كفاءة رأس المال المستثمر.

2. إن المؤشرات المحاسبية التقليدية (العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، العائد على المبيعات) تعتمد على قياس الأرباح، وليس على التدفقات النقدية التي تعد هي الأهم في ضمان ديمومة وجود الشركة، فضلاً عن أن المعلومات المحاسبية هي قابلة للتعديل بمجرد تغيير الطرق المحاسبية المعتمدة في استخراج بعض بياناتها.
3. إن اعتبار الربح المحاسبي هو الأساس لتقويم الأداء إنما يركز فقط على الدخل الخاص بفئة المساهمين، ومن ثم فهو لا يتواكب مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة فضلاً عن أساليب قياس وتقويم الأداء التي تعتمد على الربح المحاسبي لم تعد قادرة على ملاحقة التطورات الحديثة في بيئة الأعمال، الأمر الذي دعى الجمعيات والمعاهد المهنية والعلمية إلى بذل المزيد من الجهد نحو تطوير أساليب القياس وتقويم الأداء بما يتلاءم وتلك التطورات.
4. حاجات الجهات المعنية بقياس وتقويم أداء الوحدات للاسترشاد بمقياس ومؤشرات حديثة قادرة على تقديم معلومات دقيقة أكثر وضوحاً عن حقيقة الأداء في الوحدات المساهمة في ظل التطورات الحديثة في بيئة الأعمال، مما حدا بالباحثين إلى التفكير بتبني واستخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقويم أداء تلك الوحدات، نظراً لما له من مدلول هام بالنسبة إلى المساهمين والمستثمرين والمقرضين لاستكشاف مدى قدرة الوحدة على النمو والاستمرار.

ويمكن إثارة بعض التساؤلات والاستفسارات في هذا الجانب:

أ- ما أوجه القصور في قياس صافي الربح كأداة للتعبير عن قيمة الوحدة الاقتصادية؟

ب- هل يؤدي استخدام القيمة الاقتصادية المضافة إلى تقويم أفضل لأداء الوحدات؟

ت- هل يساهم نظام المعلومات الذي توفره القيمة الاقتصادية المضافة على مستوى الوحدة في تكوين صورة حقيقية ورئيسة لمتخذ القرار؟

ث- هل يؤثر استخدام المحاسبة عن القيمة المضافة في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية؟ وفي مدى تعبيرها عن مدى حساسية السوق للتأثر بالمعلومات ثم اتخاذ القرار المناسب.

**ثالثاً – أهمية البحث:**

تتجلى أهمية البحث من خلال:

1. تسليط الضوء على القياس المحاسبي لأداء الوحدات المساهمة ودواعي الحاجة إلى تبني مؤشرات حديثة تتواءم مع البيئة الإنتاجية الحديثة والبيئة الاقتصادية التي تسودها المنافسة المحتدمة والتي لم تعد تعتمد على الربح المحاسبي فقط بل أخذت تركز على الربح الاقتصادي والتعرض إلى المؤشرات الحديثة لقياس الأداء المحاسبي مع التركيز على الـــ(EVA)، نتيجة ما تعرض إليه الربح المحاسبي من انتقادات وأوجه قصور سببها اعتماد الكلفة التاريخية من ناحية وتبني مبدأ الاستحقاق من ناحية أخرى وتركيزها على الدخل الخاص بفئة المساهمين، مما جعل الباحثين والأكاديميين يفكرون باعتماد مؤشرات أكثر مصداقية وموثوقية، وعليه فقد اضطلعت القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل غير تقليدي للقيام بتصحيح ذلك الخلل.
2. توفير البيانات والمعلومات التي تساعد على قياس أداء الوحدة الاقتصادية من وجهة نظر كافة المتعاملين مع الوحدة وذلك في صورة قائمة تعبر عن القيمة التي أضافتها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية نتيجة ممارسة نشاطها الاقتصادي.
3. تحسين وتطوير أداء الوحدة وزيادة فاعلية أدائها وتميزها بين الوحدات عن طريق تحقيق التدفقات النقدية وتحقيق كفاءة في إدارة رأس المال المستثمر والعمل على نمو الوحدة الاقتصادية في ظل تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الصناعية التي تعمل بها.

**رابعاً – أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في الآتي:

1. دراسة ماهية قياس وتقويم الأداء وتحديد المؤشرات المحاسبية التقليدية والحديثة في قياس وتقويم الأداء مع التركيز على القيمة الاقتصادية المضافة كونها المؤشر الذي يركز على خلق قيمة مضافة للمساهمين ويعدها البعض المقياس الحقيقي لأداء الوحدات باعتبار أنها تأخذ في عين الاعتبار كلفة الأموال المستخدمة.

2. استخدام القيمة الاقتصادية المضافة في القياس وتقويم الأداء بهدف قياس الثروة التي أضافتها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية، والتعرف على التغيرات التي تطرأ على الوحدة الاقتصادية والتقرير عنها في صورة قائمة وإيضاح التدفقات النقدية التشغيلية.
3. التعرف على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ودراسة مزاياه وسلبياته وخطوات احتسابه وإبراز أهميته في قياس وتقويم الأداء في وحدات الأعمال وكيفية استخدامها.
4. استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في التعرف على مدى إمكانية الوحدة في تحقيق القيمة للمساهمين، بما يعكس نموها في المستقبل وتصميم السياسات الاستثمارية.
5. إجراء الدراسة التطبيقية من خلال تطبيق نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) على عينة من الشركات الصناعية المساهمة العراقية والسورية لبيان مدى إمكانية اعتمادها كمؤشر عملي لتقويم أداء تلك الوحدات وكذلك بيان خطوات التطبيق العملي للقيمة الاقتصادية المضافة.

**خامساً – الدراسات السابقة:**

**أ. الدراسات العربية:**

**1- دراسة الشامي (1994)(1):**

**"قياس القيمة المضافة وجدول الإفصاح عنها مع التطبيق على شـــركات وزارة الصناعة".**

استهدفت هذه الدراسة توضيح كيفية قياس القيمة المضافة محاسبياً والتقرير عنهـــا في قائمة إضافية، تفيد طوائف متعددة في اتخاذ القرارات الاقتـــصادية الرشـــيدة، وذلـــك بهدف تطبيق خطوات الإصلاح الاقتصادي وإلحاح اقتصاديات السوق وتعرضـــت هـــذه الدراسة لمشاكل القياس والإفصاح عن بنود القائمة وتناولت أيضاً العلاقة بين قائمة الدخل وقائمة القيمة المضافة، وكذلك التفرقة بين القيمة المضافة المحاسبية والاقتصادية.

طبقت الدراسة على وحدات وزارة الصناعة في مصر لاختبار مدى الاستفادة من

---

(1) الشامي، مصطفى أحمد (1994) قياس القيمة المضافة وجدوى الإفصاح عنها مع التطبيق على شركات وزارة الصناعة، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (1)، كلية التجارة، جامعة عين شمس،مصر،ص 1–2.

المعلومات المتعلقة بالقيمة المضافة في مساعدة المستثمرين والمقرضين الحاليين والمرتقبين في تقدير أرباح الوحدات المستقبلية واختبار ما إذا كان القياس المحاسبي للقيمة المضافة يمكن أن يقدم قياساً بديلاً للقياس الاقتصادي للقيمة المضافة، وأيضاً إثبات العلاقة بين صافي الربح والقيمة المضافة واستخدام معامل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لاختبار العلاقات السابقة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- وجود علاقة بين صافي الربح والقيمة المضافة حيث أن رقم القيمة المضافة يحتوي على معلومات ذات صلة وثيقة بالأرباح.
- إمكانية اعتماد المستثمرين والمقرضين على معلومات القيمة المضافة في التنبؤ بالأرباح واتخاذ قرارات الاستثمار والإقراض الرشيدة.
- يستطيع المحاسب القومي الاعتماد كثيراً على المعلومات الخاصة بالقيمة المضافة من واقع القياس المحاسبي لها.

يمكن أن يكون لمعلومات القيمة المضافة أهمية كبيرة للجهات الحكومية المختلفة ومساعدة المسؤولين في رسم السياسات الاقتصادية العامة.

**2 – دراسة ياسين (1994)**[1]:

"**القيمة المضافة بين التوظيف الاقتصادي والتكييف المحاسبي**".

استهدفت هذه الدراسة المحاسبة عن القيمة المضافة من خلال التكييف المحاسبي لمفهوم القيمة المضافة واعتبارات التوظيف الاقتصادي لهذا المفهوم.

اقتصرت الدراسة على الأسلوب النظري لتوضيح مفهوم القيمة المضافة في الفكر الاقتصادي، وتحديد وقياس هذا المفهوم مع توضيح قدرة القيمة المضافة كمقياس للأداء وكيفية قياسها والتقرير عنها، وقد قدمت هذه الدراسة الدليل على إمكانية التأهيل المحاسبي للقيمة المضافة كمقياس للأداء وتناولت أيضاً بالنقد كل من نموذج إعداد قائمة القيمة المضافة المصري والإنجليزي.

---

(1) ياسين، عثمان محمد (1994) القيمة المضافة بين التوظيف الاقتصادي والتكييف المحاسبي، **مجلة البحوث التجارية**، العدد (1)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، ص 767–770.

أثبت الباحث أن القيمة المضافة يمكن تطبيقها على مستوى الوحـــدة الاقتــصادية حيث أن القيمة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية تمثل جزءاً من النــاتج القــومي باعتبــار أن المعلومات التفصيلية المتوفرة على المستوى الجزئي (الوحدة الاقتصادية) تتيح درجة مــن الدقة في تحديد الناتج القومي أكثر منها في حالة استخدام المعلومات التجميعية.

وانتهى الباحث إلى وضع إطار مقترح للقيمة المضافة في تقريــر يهــدف إلــى التوفيق بين النموذجين أطلق عليه قائمة ناتج الأداء، وقسم الباحث التقريــر إلــى ثــلاث أجزاء متتالية واختبار ما إذا كان القياس المحاسبي للقيمة المضافة يمكن أن يقــدم قياســاً بديلاً للقياس الاقتصادي.

**3 – دراسة مبارز (1994)[1]:**

**"استخدام المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لتقييم عملية خصخــصة شــركات قطاع الأعمال العام – دراسة تحليلية تطبيقية".**

استهدفت هذه الدراسة استخدام المحاسبة عن القيمة المضافة كأساس لعملية تقيــيم الأداء قبل وبعد تطبيق عملية الخصخصة على مجموعة من الوحدات الاقتصادية لقطــاع الأعمال في مصر. وتستند هذه الدراسة على توصية لجنة المعــايير المحاســبية بمجمــع المحاسبين والمراجعين بإنجلترا وويلز بأن استخدام أسلوب القيمة المضافة يــوفر مقياســاً مفيداً لتقييم الأداء، ويؤدي استخدامه إلى الحصول على عدد من المؤشرات الهامة لتقيــيم الأداء، وأن أسلوب القيمة المضافة هو المعيار الملائم لطبيعــة البيئــة الحديثــة لميــدان الأعمال في الوقت الحاضر.

وقد تعرضت الدراسة لكيفية تطبيق أسلوب المحاسبة عن القيمة المــضافة لتقيــيم خصخصة وحدات قطاع الأعمال عملياً، ويتم تطبيق ذلك على خمس وحدات لتقييم الأداء قبل تطبيق الخصخصة وبعدها، واستخدام في سبيل ذلك مجموعة من المؤشرات وبعــض التحليلات الإحصائية. ومن نتائج هذه الدراسة:

– هناك ارتباط وثيق بين استخدام القيمة المضافة وبين التخطيط الاستراتيجي طويــل

(1) مبارز، شعبان يوسف (1994) استخدام المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لتقييم عملية خصخصة شركات قطاع الأعمال العام – دراسة تحليلية تطبيقية، **مجلة الدراسات المالية والتجارة**، العدد (2)، كلية التجارة ببني سويف، جامعة القاهرة، مصر، ص 186–188.

الأجل لأي وحدة من وحدات قطاع الأعمال العام.

- زيادة حوافز العاملين بعد الخصخصة مما يعين أن الخصخصة قد أفادت العاملين في هذه الوحدات.
- لا يوجد أي ارتباط بين القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار، وذلك لأن صافي الربح يكون نتيجة عوامل كثيرة قد يكون بعضها خارجاً عن إرادة الوحدة ولكنه يؤثر في الربح، أما القيمة المضافة تكون نتيجة المجهود الفعلي داخل الوحدة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- استخدام المحاسبة عن القيمة المضافة في تقييم أداء الوحدات بدلاً من استخدام الأساليب التي تعتمد على الربح.
- يجب أن تتناسب حوافز العاملين في كل نشاط بالوحدة مع ما يساهم به النشاط في القيمة المضافة.

**4 – دراسة حسن (2000)[1]:**

**"المحتوى المعلوماتي لمؤشرات الأداء الحديثة دراسة تجريبية على الشركات المساهمة المسجلة في سوق الأوراق المصرية".**

استهدفت هذه الدراسة قياس وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية، وذلك بهدف زيادة فعالية المعلومات المحاسبية، وفي سبيل ذلك طرحت عدة مؤشرات للأداء يعتمد بعضها على منهج الدخل المتبقي والبعض الآخر على منهج التدفقات النقدية، والبعض الثالث يجمع بين المنهجين.

تقوم هذه الدراسة على فرضية أن مؤشرات الأداء المطروحة حديثاً تقدم محتوى معلوماتي أفضل من مؤشرات الأداء الشائع استخدامها ومعرفة مدى دلالة ذلك على القياس والإفصاح المحاسبي.

واستهدفت الدراسة في الجزء التطبيقي تحليل وتفسير ثلاث متغيرات تعكس الاهتمامات الرئيسة لمستخدمي التقارير المالية المنشورة، وهذه المتغيرات هي القيمة

---

(1) حسن، علي محمد (2000) المحتوى ألمعلوماتي لمؤشرات الأداء الحديثة، دراسة تجريبية على الشركات المساهمة المسجلة في سوق الأوراق المالية المصرية، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (3)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص 512–514.

المضافة السوقية لأسهم الوحدات المتداولة في السوق، والقدرة الكسبية للوحدة وقدرة الوحدة على سداد الديون.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

- باستعراض نتائج تحليل مؤشرات الأداء نجد أنه لم يؤيد المبررات التي يسوقها مقدمو مؤشرات الأداء الحديثة بأنها أكثر أهمية ومنفعة لمستخدمي المعلومات المحاسبية مقارنة بمؤشرات الأداء المتعارف عليها وذلك باستثناء مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية.
- كما تشير النتائج التحليل أن مؤشرات الأداء الحديثة ليس لها محتوى معلوماتي إضافي يفوق مؤشرات الأداء الشائع استخدامها باستثناء مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية.

**ب. الدراسات الأجنبية:**

**1 – دراسة Pushner & Kramer (1997)[(1)]:**

**"An Empirical Analysis of Economic Value Added as a proxy for market Value added".**

استهدفت هذه الدراسة اختبار مدى تمييز القيمة المضافة الاقتصادية لإظهارها بالدفاتر بدلاً من القيمة المضافة السوقية وذلك بهدف قياس الأداء ونمو الوحدة الاقتصادية.

أثبتت الدراسة بالتطبيق العملي أن استخدام القيمة المضافة الاقتصادية يعد الأفضل لقياس الأداء والتعبير عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية وذلك بعد أن أبرزت الدراسة قدرة ممارسي المحاسبة على إظهار القيمة المضافة الاقتصادية التي تعكس القيمة المضافة السوقية وأيضاً تضيف القيمة المضافة قيمة إلى المساهمين بعد خصم تكلفة رأس المال.

أبرزت نتائج الدراسة أن القيمة المضافة الاقتصادية تعد الأفضل في قياس الأداء وتضيف قيمة إلى المساهمين.

(1) Kramer & G. Pushner (1997), "An Empirical Analysis Of Economic Value Added as a proxy for market value added", **Financial Practice & education**, (Spring / Summer), Vol. (7), No. (1), pp 41-49.

**2– دراسة Biddle, et. Al (1997)[(1)]:**

**"Does EVA {surprise R} Beat Earning? Evidence on Association with stock Returns & firm values"**

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات أن القيمة المضافة الاقتصادية أكثر توضيحاً لقيمة الوحدة الاقتصادية وعوائد الأسهم عن قائمة الدخل، وافترضت هذه الدراسة أن مكونات القيمة المضافة الاقتصادية تضيف معلومات هامشية على قائمة الدخل.

وأثبتت الدراسة أن القيمة المضافة تبرز التدفقات النقدية عن عمليات التشغيل التي تساعد على رفع عوائد الأسهم وكذلك رفع قيمة الوحدة الاقتصادية، وبالتالي لا تؤيد هذه الدراسة الفرض السابق حيث تضيف القيمة المضافة محتوى معلوماتي هام وأساسي للوحدة الاقتصادية عن قائمة الدخل وليس هامشياً.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن استخدام القيمة المضافة يبرز التدفقات النقدية من عمليات التشغيل.
- تعد القيمة المضافة أفضل في المحتوى المعلوماتي عن قائمة الدخل حيث تساعد على رفع عوائد الأسهم ورفع قيمة الوحدة الاقتصادية.

**3– دراسة De-Villiers (1997)[(2)]:**

**"The Distortions in Economic Value Added (EVA) caused by Inflaction"**

تختبر هذه الدراسة مدى إمكانية استخدام القيمة المضافة الاقتصادية في ظل التقلبات الاقتصادية، وذلك لتقييم مدى ربحية الوحدة الاقتصادية.

تستخدم هذه الدراسة أسلوب القيمة المضافة الاقتصادية في قياس القيمة التي أضافتها الوحدة الاقتصادية خلال الفترة، وفي صناعة القرارات المختلفة.

---

(1) G. C. Biddle & et. Al (1997), "Does EVA {surprise R} Beat Earning? Evidence on Association with stock Returns & firm values", **Journal of Accounting and Economic**, Vol. (24), No. (3), pp 301-306.

(2) De-Villiers (1997), "The Distortions in Economic Value Added caused by Inflection", **Journal Of Economic & business**, Vol. (49), No. (3), pp 285-290.

ومن نتائج الدراسة:

- عدم إمكانية استخدام القيمة المضافة الاقتصادية في ظل التقلبات الاقتصادية.
- استخدام القيمة المضافة المعدلة في تقييم الربحية الحقيقية للوحدة الاقتصادية في ظل التقلبات الاقتصادية.
- استخدام القيمة المضافة الاقتصادية المعدلة في تقييم ربحية الاتفاقات التعاقدية.

**4 – دراسة Groth & Anderson (1997)[1]:**

**"The Cost of Capital: Perspectives for managers"**

تضع هذه الدراسة تصوراً عن تكلفة رأس المال والمعدلات المستخدمة في حساب تكلفة رأس المال، وذلك لصناعة القرارات التي تضيف قيمة للوحدة الاقتصادية.

وتمدنا هذه الدراسة بالأساس الأول لمتابعة تكلفة رأس المال في توليد القيمة، حيث تشرح المعنى الحقيقي للقيمة المضافة الاقتصادية والعوائد الاقتصادية، هذا التصور الفكري يدعمه الخطوات العملية التي يطبقها المديرين عند قياس تكلفة رأس المال وتولد قيمة للوحدة الاقتصادية مما يساعد في صناعة القرارات.

**5 – دراسة Fawcett & Scully (1998)[(2)]:**

**"Worldwide sourcing: Facilitating Continued Success"**

كان الهدف من هذه الدراسة اختبار العلاقة بين تخفيض التكاليف وتحسين القيمة المضافة في ظل السوق التنافسية حيث تقوم الوحدة الاقتصادية بالشراء من السوق الخارجية وذلك من خلال تحصيل مصاريف النقل وإضافتها على الربح.

وقد دلت النتائج على أن قرارات الشراء تعتبر مفتاحاً محدوداً لإمكانية تحسين القيمة المضافة حيث إن نسبة رأس المال تخلق القدرة على شراء موارد الإنتاج والخدمات من أفضل الموردين بصرف النظر عن الموقع الجغرافي للمورد، وإن تخفيض التكاليف يؤدي إلى تحسين القيمة المضافة.

(1) J. C. Groth & R. C. Anderson (1997), "The Cost of Capital: Perspectives for managers", **Management Decision**, Vol. (35), No. (1), p 474.

(2) S. E. Fawcett & J. I. Scully (1998), "Worldwide sourcing: Facilitating Continued Success", **Production & inventory Management Journal**, Vol. (39), No. (1), pp 1-9.

### 6- دراسة McLaren (1998)[1]:

**"Economic Value Added Chartered Accountants"**

تناولت هذه الدراسة المقارنة بـين تقريـر الأداء المتـوازن والقيمـة المـضافة الاقتصادية بهدف قياس مدى تحقق الموضوعية في دعم وخلق القيمـة وتحقيـق أهـداف الوحدة الاقتصادية.

أثبتت الدراسة أن:

- القيمة المضافة الاقتصادية تعد نظاماً متكاملاً من المعلومات اللازمـة للتخطـيط والرقابة.
- تعد المقياس الوحيد الممكن استخدامه في تقييم الأداء وصناعة القـرارات ودفـع الوحدة إلى الأمام.
- تقرير الأداء المتوازن يركز على عوامل تحرك القيمة، ولكن لا يجمـع مكونـات القيمة في مقياس واحد.
- يساعد تقرير الأداء المتوازن على إيجاد حل لمشاكل التخطيط والرقابة.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالقيمة المضافة الاقتصادية كأداة لقيـاس الأداء، حيـث تجمع بين دعم وخلق القيمة وتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.

### 7 – دراسة Epstein & Young (1998)[2]:

**"Improving Corporate environmental performance through Economic Value Added"**

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات أن القيمة المضافة الاقتصادية تعد دليلاً على سيطرة الأحداث في خلق ثروة المساهمين، وأيضاً دليلاً على تتبع النمو كأداة مستخدمة في قيـاس الأداء، وتساعد المديرين على ترويج أكثر لاستثمارات الوحدة، وكذلك تحسين رأس المال المستثمر.

وقد توصل الباحثون إلى:

---

(1) J. McLaren (1998), "Economic Value Added Chartered Accountants", **Journals Of New Zealand,** Vol. (77), No. (3), pp 59-63.

(2) M. J. Epstein & S. D. Young (1998), "Improving Corporate environmental performance through Economic Value Added", **Environment Quality Management**, Vol. (7), No. (4), pp 1-7.

- أن القيمة المضافة الاقتصادية تعمل على قياس قيمة المساهمين بعد خصم تكلفة رأس المال، أي قياس قدرة الوحدة في تحقيق التدفقات النقدية المتوقعة التي تعبر عن قيمة الوحدة الاقتصادية المتوقعة وبالتالي تحسن من قرارات الاستثمار.
- تقدم الترابط بين مكونات القيمة مما يسمح بعملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية، ويظهر أهمية هذا الترابط في الأجل الطويل.

**8- دراسة Beneda (2004)[1]:**

**"Value Operating Assets in place & computing Economic Value Added"**

تقدم هذه الدراسة أسرع الحلول لأصحاب الثروة من المساهمين، حيث تستخدم كل من أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة وعوائد التشغيل من الاستثمار في رأس المال بالإضافة إلى استخدام أسلوب القيمة المضافة السوقية.

أوضحت الدراسة أن أساس القيمة الإدارية هي الإدارة المالية والنظام المحفز من عوائد الاستثمار الذي يكون مرشداً في صناعة القرارات لكل المستويات الإدارية، تتبع الوحدات الاقتصادية أساس القيمة الإدارية لتكون مرشداً في التخطيط المالي وعملية الرقابة على العملية التشغيلية والرقابية، هذه الدراسة تشمل التعليمات المحاسبية عن القيمة المضافة الاقتصادية والقيمة السوقية المضافة التي تساعد على تجاوز خسائر الوحدات الاقتصادية في البيئة الصناعية التي لها مختلف عمليات التشغيل، وبالتالي تكون الوحدات الاقتصادية قد تجاوزت تكلفة مخاطر الاستثمار.

خلصت أهم النتائج، أن القيمة الاقتصادية المضافة وعوائد التشغيل من الاستثمار في رأس المال تركز على قياس خلق القيمة من التشغيل كجزء من التغييرات الدورية في قيمة التشغيل بدلاً من الاستثمار في الأصول بالإضافة إلى أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الاختلاف بين القيمة الدفترية لأصول الوحدات الاقتصادية وقيمة التشغيل للوحدات الاقتصادية.

(1) Nancy L. Beneda (2004), "Value Operating Assets in place & computing Economic Value Added", **CPA Journal,** Vol. (74), No. (11), pp 56-61.

**سادساً – فرضية البحث:**

يقوم البحث على فرضية أساسية مفادها:

(يساعد الاعتماد على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في قياس وتقويم الأداء على تقديم معلومات أكثر فاعلية عن أداء الوحدات الصناعية ومدى التحسن الفعلي الحاصل في القيمة المحققة للمساهمين والمستثمرين).

وهنالك فرضيات فرعية تسهم في تحقيق الفرضية الأساسية بالآتي:

1. يؤثر التغير في القيمة الاقتصادية المضافة على القيمة السوقية المضافة.
2. يؤثر التغير في القيمة الاقتصادية المضافة على زيادة حقوق (ثروة) المساهمين.
3. يؤثر التغير في مستوى القيمة الاقتصادية المضافة على نظام الحوافز والمكافآت وفقاً للأداء العام للوحدة.

**سابعاً – منهج البحث:**

في ضوء أهمية وأهداف البحث وفروضه، فقد اعتمد الباحث على منهجين هما:

1- الإطار النظري: بالاعتماد على المنهج الوصفي في صياغة الجانب النظري من البحث من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بأدبيات موضوع البحث.

2- الإطار التطبيقي: وذلك باعتماد الباحث على المنهج التحليلي من خلال إجراء الدراسة التطبيقية على عينة من الشركات الصناعية المساهمة العراقية والسورية، بهدف التحقق من الفروض واستقراء النتائج وتحديد التوصيات.

**ثامناً – هيكل البحث:**

تتضمن خطة البحث على محورين أساسيين:

**المحور الأول:** يتمثل في الدراسة النظرية حيث يتناول الباحث الفصول التالية:

الفصل الأول: مفهوم وأهمية قياس وتقويم الأداء ودوره في تعزيز الميزة التنافسية:

حيث عرض في مبحثه الأول مدخلاً تمهيدياً لمفهوم وطبيعة قياس وتقويم الأداء

وأهميته، فيما تناول المبحث الثاني الميزة التنافسية وإستراتيجيتها في البيئة الصناعية وما تمتلكه الوحدات من آليات لمواجهة المنافسة الحادة، وأما المبحث الثالث اقتصر على دور عملية قياس وتقويم الأداء في تعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: النماذج المحاسبية لقياس وتقويم الأداء:

حيث يتضمن المبحث الأول التأصيل العلمي للنماذج المحاسبية لقياس وتقويم الأداء التقليدية والحديثة، وتم التركيز في المبحث الثاني على نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقويم الأداء ومزاياه وطرق حسابه، أما المبحث الثالث فيتضمن التسويات والتعديلات المقدمة لاحتساب القيمة الاقتصادية المضافة ليكون أكثر تعبيراً عن الأداء الاقتصادي للوحدة.

الفصل الثالث: القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة ودورها في تحديد قيمة الوحدة:

حيث يتضمن المبحث الأول عرض محددات تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة وإجراءات تحسينها كأداة لتقويم الأداء، أما المبحث الثاني فتناول نموذج القيمة السوقية المضافة كمقياس للأداء ونظام الحوافز والمكافآت ومدى ارتباطها بالقيمة الاقتصادية المضافة، أما المبحث الثالث فيتضمن القيمة المضافة في النظام المحاسبي الموحد للشركات وعرض نموذج لقائمة القيمة المضافة.

**المحور الثاني**: ويتمثل في إجراء الدراسة العملية (التطبيقية) من خلال استخدام بيانات عينة من الشركات الصناعية المساهمة العراقية والسورية في إجراء الاختبار العملي.

**تاسعاً – محددات البحث:**

قام الباحث بإجراء الدراسة التطبيقية لعينة مختارة من الشركات الصناعية المساهمة (التي تعمل في القطاع الصناعي) في العراق وسورية والمدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وسوق دمشق للأوراق المالية، علماً أن الدراسة للشركات الصناعية المساهمة العراقية شملت القوائم المالية المنشورة والبيانات المتاحة للفترة من عام 2000 إلى 2002 والسبب يعود إلى استقرار الوضع الاقتصادي للبلد وإن الشركات الصناعية بعد أحداث 2003 تعرضت إلى تدهور في وضعها الاقتصادي بسبب الاحتلال

وعدم توافر المواد الأولية وقلة الإنتاج وزيادة الأعباء مما أدى إلـــى ارتفـــاع التكـــاليف مقارنة بالعوائد المتحققة وتحقيق الشركات لخسائر متتالية عبر السنوات الأخيرة، مما أدى إلى صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية عليها. وكما اشتملت الدراسة في الشركات الصناعية المساهمة السورية للسنوات من عام 2006 إلى عام 2008 بسبب توفر البيانات المتاحـــة عنها والقوائم المالية المنشورة.

# الفصل الأول

## مفهوم وأهمية قياس وتقويم الأداء ودوره في تعزيز الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفهوم وطبيعة قياس وتقويم الأداء وأهميته

المبحث الثاني : الميزة التنافسية واستراتيجية إدارتها

المبحث الثالث: دور عملية قياس وتقويم الأداء في تعزيز الميزة التنافسية



## مقدمة الفصل:

يشغل موضوع قياس وتقويم الأداء بال كثير من الباحثين والكتاب والمهنيين منذ القدم، ولا سيما في المؤسسات الإنتاجية إذ يحظى باهتمام بالغ من قبل الحكومات والمجتمعات وإدارة المؤسسات على حد سواء والتي تسعى جاهدة إلى الارتقاء بمستويات أداء هذه المؤسسات (الوحدات) لما له من آثار إيجابية في التنمية في مختلف مناحيها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. تم في هذا الفصل دراسة وتوضيح مفهوم وأهمية قياس وتقويم الأداء ودراسة الميزة التنافسية وما تمتلكه الوحدات من آليات لمواجهة المنافسة الحادة والمتمثلة بالقدرات التنافسية التي تمنحها الفرصة لحيازة مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها الاستمرارية، ودور عملية قياس وتقويم الأداء في تعزيز الميزة التنافسية. وعليه تم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم وطبيعة قياس وتقويم الأداء وأهميته.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية واستراتيجية إدارتها.

المبحث الثالث: دور عملية قياس وتقويم الأداء في تعزيز الميزة التنافسية.

# المبحث الأول

## مفهوم وطبيعة قياس وتقويم الأداء وأهميته

### أولاً – مفهوم الأداء:

إن مصطلح الأداء واسع وينطوي على العديد مـن المفـاهيم المتعلقـة بالنجـاح والفشل، الكفاءة والفاعلية وغيرها من العوامل، إذ ما زال الباحثون يختلفون حول إعطـاء مفهوم موحد للأداء ، ويعود اختلافه الى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة وقياس الأداء . ويرجح ذلك إلى تنوع أهداف الباحثين. يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ولكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد لـه وذلـك يعود إلى تعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء الشامل في الوحدة"[(1)].

يعرف الأداء لغة بأنه[(2)]: "إنجاز عمل ما، لذلك اعتبره الكثير من البـاحثين بأنـه الأداء البشري وتم إهمال الموارد الأخرى في حين نجد أن تحقيق الوحدة لأهدافها يكـون من خلال تفاعل كل مواردها. وحصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفـاءة أي الاستخدام الأفضل للموارد".

وعرّف موسى الأداء بأنه[(3)]: "العمل وفق معايير ملائمة للتمثيل والقيـاس التـي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكماً قيمياً على الأنـشطة والنتـائج والمنتجـات وعلى آثار الوحدة الاقتصادية على البيئة الخارجية".

ويعرّف *Daft* الأداء بأنه[(4)]: "قدرة الوحدة في الوصـول لأهـدافها مـن خـلال استخدام الموارد المتاحة بطرائق كفوءة وفعالة".

---

(1) بو خمخم، عبد الفتاح (2002) تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية – دراسة ميدانية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد (18)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، ص 126.

(2) يحياوي، الهام (2007) دور الجودة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، **مجلة النهضة**، المجلد (8)، العدد (3)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، ص99.

(3) موسى، أحمد محمد (1974) أبعاد عملية تقييم الأداء لجمهورية مصر العربية، **المجلة العربية للاقتصاد والتجارة**، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، ص 63.

(4) Daft, R. l. (1988), **Management**, New York, Dryden press, p12.

ويعرّف الأداء من الناحية الإستراتيجية من خلال ربطه بالقدرة التنافسية بأنــه[1]: "انعكاس لكيفية استخدام الوحدات لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالــصورة التـــي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو".

في حين أشـــار *Center performance excellence* إلـــى أن الأداء هــو[2]: "عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلاً عــن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقويم والمقارنة نسبة إلـــى الغايـــات والمعـــايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضاً مع الوحدات الأخرى، ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية".

ويستخلص الباحث مما تقدم ذكره أن: الأداء هو عبارة عن مدى بلوغ الأهـــداف وخصوصاً المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة باعتباره نظاماً شاملاً ومتكاملاً وديناميكياً. أي يمثل مستوى التفاعل بـــين مـــوارد الوحدة ونشاطاتها وانعكاسه على كفاءة مواردها المختلفة.

**ثانياً – الجذور التاريخية لقياس وتقويم الأداء:**

تمتد جذور قياس الأداء تاريخياً إلى فترة خلق الجن والإنـــس، إذ جـــسدت آيـــات القرآن الكريم مفهوم قياس الأداء وحددت المؤشرات التي وضعها الباري سبحانه وتعـــالى لقياس الأداء في قوله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم [ونضع الموازين القسط ليوم القيامة] سورة الأنبياء 47، [والوزن يومئذ الحق فمن ثقلت موازينه فأولئك هم المفلحون] سورة الأعراف 8.

وتطور هذا المفهوم مع التطور الذي شهدته البشرية وتباينـــت الآراء حولـــه مـــع تعاقب الفترات الزمنية وتباين مجالات استخدامه. فقد عرفت عملية قيـــاس وتقـــويم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس، حيـــث بـــدأت هذه العملية منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما حوله ويُصدر الإشارات للقبول أو الرفض عندما كان يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً على تـــصوراته الخاصـــة. وتوســـع

---

(1) الشلبي، فراس سليمان حسن (2002) أثر الاندماج في الأداء المالي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص 54.

(2) The university of Texas (2004), Center for performance Excellence: Business Criteria Glossary Of key Terms.

استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة ومنها: حضارة وادي الرافدين وحضارة وادي النيل والحضارة الرومانية، وقبل الدخول في البحث لمفهوم القياس والتقويم ينبغي توضيح المعنى اللغوي لكلا المفهومين:

**أ- القياس:**

معنى القياس في اللغة: من قاس أي قدّر نقول قاس الشيء بغيره أو على غيره أي قدره على مثاله[1]. وعرفه *Webster* بأنه التحقق بالتجربة أو الاختبار من الدرجة أو الكمية بواسطة أداة قياس فهي عملية تصف بها الأشياء وصفياً كمياً.

يعد القياس اللغة الأكثر فاعلية لإيصال علاقات عددية بين خصائص الأشياء أو الأحداث المقاسة، ويوضح *Most* أهمية القياس عندما يذكر بأن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن أن يعرف الكثير عنه[2].

وعرفه النقيب (نقلاً عن Campell Norman) بأنه[3]: "يعبر القياس بشكل عام عن قرن الأعداد بالأشياء للتعبير عن خواصها وذلك بناء على قواعد طبيعية يتم اكتشافها إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة". ويؤكد بأن استخدام المقاييس الكمية يعد أفضل في التعبير عن خاصية معينة من خصائص الشيء المراد قياسه فضلاً عن أن التعبير الكمي يزيد من دقة التعاريف التي نحصل عليها الأمر الذي يترتب عليه زيادة في الفهم لهذا الشيء.

إن أهمية القياس تكمن في كونه الخطوة الأولى في عرض المعلومات للمستخدمين الخارجيين للقوائم المالية في اختبار الأشياء أو الأنظمة أو الأحداث وخصائصها المرتبطة بالوحدة والملائمة لاحتياجات المستخدمين بصفة عامة، لذا فإن أهمية القياس تأتي من خلال توفير المعلومات الملائمة ذات المصداقية العالية والتي تتصف بالموضوعية والثقة وتقدم إلى متخذي القرارات عند الحاجة إليها[4].

---

(1) عدس، عبد الرحمن: عبد الكيلاني، عبد الله (1989) **القياس والتقويم في علم النفس والتربية**، دار الكتب الأردني، عمان، ص 16.

(2) Most, Kenneth (1977), **Accounting Theory**, Grid pub, inc, London, UK, p 55.

(3) النقيب، كمال عبد العزيز (2004) مقدمة في نظرية المحاسبة، دار وائل للنشر، عمان، ص 326.

(4) عبد الفتاح، زكريا فريد (2002)، **دراسات في نظرية المحاسبة**، كلية التجارة، مطبعة عين شمس، مصر، ص16.

**ب – التقويم:**

من خلال استقراء التاريخ يتبين للباحث أن فكرة التقويم قديمة، فقد روي عن سيدنا عمر ﷺ أنه قال لمن حوله: (أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما عليّ؟ ... قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عملهِ أعمل بما أمرته أم لا؟) هذا هو رأي المجتهد والمنظم العربي الإسلامي عمر ﷺ الذي أدرك عملياً أن كل راعٍ مسؤول عن رعيته في كل كبيرة وصغيرة، فقد أدرك أهمية التقويم انطلاقاً من إحساسه بالمسؤولية ورغبته في سيادة العدل ورقي الأمة اللذان لا يتحققان إلا إذا ضمنت الحقوق ووجدت وسيلة تكشف النتائج وتمهد الطريق لعملية تقويم الاعوجاج. ولا شك أن الطريق إلى الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وحماية الطاقات والإفادة منها لا تأتي دون القيام بعلمية تقويم الأداء لإحقاق الحق وسعياً لمعرفة مواطن القوة وتشخيص مواطن الضعف تمهيداً لمعالجتها في الوقت المناسب فهذه الفكرة عنصر رئيس من عناصر أي عملية إدارية سليمة، وهي المحك الذي تحدد النتائج بواسطته والدليل الذي يمكن الاسترشاد به في عملية الإصلاح والتطور(1).

ومعنى التقويم في اللغة(2): من قوّم أي صحح أو أزال العوج ويقصد به عملية تشخيص وعلاج ووقاية. فالتشخيص يكون لتحديد مواطن القوة والضعف والعلاج يكون بوضع الحلول المناسبة لنواحي الضعف والاستفادة من مواطن القوة، والوقاية أي العمل على تدارك الأخطاء. وهي تعد مرحلة تالية للقياس ويتضمن إصدار الحكم على شيء ما لإظهار المحاسن والعيوب في ضوء صدق نتائج القياس والأهداف المحددة والمعلومات التي يتم على أساسها تنظيم العمل وفي ضوء المحصلة النهائية من عملية التقويم يتم اتخاذ قرار جديد ومناسب لتعديل المسار أو تحسينه أو تطويره لأفضل مما كان(3).

وعليه فإن العلاقة والفرق بين القياس والتقويم يكمن في أن التقويم هي أشمل وأعم من القياس لكونه يحوي أوصافاً كمية أو كيفية وأحكاماً قيمية ويهدف إلى التشخيص

(1) الكواري، علي خليفة (1983) **دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية**، دار بيروت للطباعة، بيروت، ص125.

(2) عدس، عبد الرحمن: عبد الكيلاني، عبد الله ، مرجع سابق، ص 18.

(3) حسنين، محمد صبحي (2000) **التقويم والقياس في التربية البدنية**، ط (2)، ج (1)، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 23.

والعلاج ومن ثم المساهمة في التطوير، وإن القياس هو عبارة عن إحدى الأدوات التي يستخدمها التقويم في التقدير وإصدار الحكم على الموضوعات والأحداث وهي تعد الخطوة الموصلة إلى التقويم ويجب أن يكون المقياس الذي نقيس به متعارفاً عليه ومحدداً ومتفقاً على صلاحيته لدى جميع الأطراف حتى يتم الأخذ بعدالة حكم التقويم ومصداقية قراره.

وينبغي التمييز بين التقويم والتقييم فكلمة التقويم تعني تعديل أو تحسين أو تطوير الشيء ليصل إلى المكان المحدد له في ضوء الظروف الفعلية المتاحة، أما كلمة التقييم تعني إعطاء قيمة للشيء أي تحدد قيمته أو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف، وبالرغم من الارتباط القوي بينهما فمن غير المعقول أن نحد عملية تقييم بدون أن يتبعها تقويم وإلا فإن عملية التقييم ستكون إضاعة للوقت والجهد والمال والعكس من ذلك صحيح[1].

### ثالثاً – مفهوم وطبيعة عملية القياس وتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية:

#### أ- مفهوم قياس وتقويم الأداء:

إن فكرة قياس الأداء مرتبطة بالأداء الاقتصادي ومدى تطوره وتنظيمه في أي مجتمع أو منظمة حيث يشكل الركائز الأساسية لها ويحدد درجة رفاهيتها وتحضرها من خلال التراكمات المادية لها، وهذه الحقيقة أثبتتها تجارب الوحدات في الدول المتقدمة في هذا المجال، وعليه تسارعت الدول النامية ووحداتها بتبني هذا المبدأ الاقتصادي بغية تحقيق معدلات أعلى في النمو في المستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية المتاحة على الرغم من معاناة هذه الوحدات لندرة رأس المال وتدني المستوى الفني والتكنولوجي والنوعي في عملياتها[2].

ويقصد بقياس الأداء في الوحدات الاقتصادية[3]: "فحص مدى كفاءة وفعالية أداء

---

(1) عداس، ضحى محمد أسعد (2004) استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية – دراسة تطبيقية على القطاع الدوائي في سوريا، **رسالة ماجستير غير منشورة** – كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص 96.

(2) ال أدم، يوحنا : اللوزي، سليمان (2005) **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات**، ط (2)، دار المسيرة للطباعة، عمان، ص 199.

(3) الرويتع، سعد بن صالح (2002) قياس الأداء في الوحدات الحكومية، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، المجلد (16)، عدد (2)، الرياض، ص65.

تلك الوحدات عند قيامها بممارسة أعمالها وتنفيذ برامجها المختلفة، ذلك أن هذه الوحدات تكون عرضة للتساؤل من قبل المساهمين والمستثمرين والجهات ذات العلاقة عن الاستخدام الأفضل للموارد ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ولا تقتصر المعلومات التي تتطلبها عملية قياس الأداء على المعلومات ذات الصلة بالحصول على الموارد واستخدامها بل تتجاوزها إلى معلومات عن مخرجات ونتائج تنفيذ البرامج والأنشطة".

وعرّف الحداد عملية قياس وتقويم الأداء بأنه[1]: "تقويم أنشطة المشروع الصناعي أو الوحدة الاقتصادية من خلال قياس النتائج المتحققة ضمن عملية تشغيلية معينة في فترة زمنية معينة ومقارنتها بما هو مستهدف مسبقاً وغالباً ما تكون سنة واحدة، وتقوم على عدة معايير ومؤشرات التي هي الدلالات التي تؤشر المعلومات للإدارة بصحة المسارات المتخذة فهي وسيلة للرقابة الفعالة والتخطيط لكي يتم تحسين وتطوير الأداء في المستقبل".

كما عرف قلعاوي قياس الأداء بأنه[2]: "تلك العملية التي تهدف إلى قياس نتائج النشاط المؤدى وبيان ما إذا كانت تلك النتائج متفقة مع الأهداف التي سعى النشاط إلى تحقيقها وما إذا كانت أسلوب أداء ذلك النشاط يمثل أفضل وأكفأ ما أمكن اتباعه لتحقيق ذلك النتائج".

وأورد (علي وحمود) تعريفاً موسعاً لقياس وتقويم الأداء من خلال المقارنة للأداء الفعلي المتحقق للوحدة مع أدائها التشغيلي على مستوى الوحدة من خلال عمر الوحدة بالمقارنة مع الوحدات المماثلة أو مع الأداء المخطط له وفقاً للسياسات والأهداف المحددة والموضوعة مسبقاً بهدف التعرف على مدى كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة من جهة وكشف الإخفاقات والانحرافات المرافقة سلباً أو إيجاباً والعمل على دراسة العوامل التي أدت إلى ظهور نقاط الإخفاق ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول المناسبة فيما بعد ودعم الجوانب الإيجابية للأداء المتحقق[3].

---

(1) الحداد، حامد عبيد، (2002) بعض نواحي تقويم الأداء في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (9)، العدد (31)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 33.

(2) قلعاوي، غسان (2003) فعالية الأداء العام وكفاءته، **منتدى الإمارات الاقتصادي**، ص2.

(3) علي، مؤيد محمد: حمود، خضير كاظم (1990) تقييم كفاءة الأداء باستخدام أنموذج تحليل مجمل الربح التشغيلي، **مجلة الصناعة**، السنة (12)، العدد (1)، بغداد، ص 60.

وعرف ديوان الرقابة المالية في العراق قياس وتقويم الأداء بأنه[1]:

"يعد فحصاً موضوعياً تشخص به السياسات والنظم وإدارة العمليات ونتائج النشاط في الوحدة ويقارن من خلاله الإنجاز بالمخطط والنتائج بالقواعد والممارسة بغية كشف الانحرافات السلبية والإيجابية وبيان الأسباب والتحقق من إدارة الموارد الاقتصادية بكفاءة وتحديد أسباب التبذير والإسراف وسوء الاستخدام والاستغلال ووضع المقترحات المعالجة والمصححة وذلك في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق اقتصاد وكفاءة وفاعلية أكثر".

كما عرفه شهاب بأنه[2]: "الوسيلة أو الأداة التي تستخدم لاكتشاف نشاطات الوحدات والمشاريع الصناعية والتعرف عليها مستهدفة التوصل إلى قياس النتائج المتحققة من خلال الأداء الفعلي ومقارنتها بالمخطط والأهداف الموضوعة مسبقاً والتعرف على الانحرافات والسعي باتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوزها والحكم على مدى كفاءة المشروع الصناعي من خلال الفترة الزمنية المحددة".

وفي ضوء ما تم عرضه من تعاريف يستخلص الباحث التعريف الآتي:

إن عملية قياس وتقويم الأداء هي عملية قياس منطقية موجهة لأنشطة الوحدة الاقتصادية لتأشير فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في إطار إدارة هذه الأنشطة لتحقيق أهداف معينة في ضوء المقارنة بين الفعلي والمستهدف ورفع التقارير إلى الإدارة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أو الداعمة.

**ب – أهمية قياس وتقويم الأداء:**

إن أهمية قياس الأداء يحقق التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الاقتصادية ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن، وتنبع الأهمية من خلال كون عملية القياس والتقويم المرشد الأساسي نحو الأنشطة المضيفة للقيمة والواجب توجيه الطاقات والقدرات المالية والبشرية نحوها، ويجب أن يتلاءم نظام قياس وتقويم الأداء مع أهداف الوحدة واستراتيجيتها وأن يتغير وفقاً

---

(1) ديوان الرقابة المالية (2003) **دليل وبرنامج تقييم الأداء العام**، قسم الدراسات والتطوير، بغداد، ص3.

(2) شهاب، عدنان حقي (1995) تقويم الأداء الصناعي للمنشأة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية للفترة (1986–1990)، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (2)، العدد (3)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 86.

لتغير تلك الأهداف واتجاه الاستراتيجيات الجديدة للوحدة[1].

ويمكن تجسيد أهمية قياس وتقويم الأداء للوحدات الاقتصادية من خلال التعرف على الأطر المفاهيمية لموضوعات تقويم المشاريع الاقتصادية وكما يلي[3+2] :

1. يوفر قياس وتقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح الوحدة في تحقيق أهدافها.
2. يعكس التطور التاريخي للوحدة الاقتصادية وتحليل أنشطتها وفعالياتها للفترة الماضية.
3. توفر هذه العملية المعلومات الضرورية اللازمة لمختلف الجهات المستفيدة على النحو التي تتيح صورة واضحة عن كيفية سير أنشطة وفعاليات الوحدة والتزامها بالتوجيهات الصادرة.
4. تكشف عن قدرة إدارة الوحدة على استغلال الموارد المتاحة لها في تحقيق أهدافها ومدى نجاحها في التخطيط والتنفيذ لتحقيق ذلك.
5. تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي ابتداء بالوحدة ثم الصناعة ثم القطاع وصولاً إلى التقويم الشامل.
6. الكشف عن الانحرافات الحاصلة السلبية والإيجابية على النحو الذي يسهل مهمة البحث عن أسباب هذه الانحرافات والمعالجات الضرورية لها.
7. توفر الفرصة نحو إيجاد نوع من المنافسة بين الوحدات المتماثلة أو بين التشكيلات المنظمية في الوحدة الواحدة أو الأفراد العاملين فيها باتجاه زيادة المنتج كماً وكيفاً وتحسين الجودة مع ترشيد التكاليف.
8. تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم الأدائي فيكون بمقدورها التحقق من قيام الوحدات بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب.

---

(1) عداس، ضحى محمد أسعد: مرجع سابق، ص 97.

(2) مصطفى، عبد العزيز: كداوي، طلال محمود(1999) **تقييم المشاريع الاقتصادية** – دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الأداء، دار ابن الأثير للطباعة، جامعة الموصل، الموصل، ص 206.

(3) الفضل، مؤيد محمد علي (1986) تقييم كفاءة الأداء – دراسة محاسبية على عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 8.

إن عملية قياس وتقويم الأداء لها أهمية كبيرة في الوحدة الاقتصادية وذلك لأن المحاسبة بمثابة تلخيص واستخلاص النتائج والعرض والتحليل حتى يمكن توصيل المعلومات المناسبة إلى كافة المراكز الإدارية المختلفة لتمكينها من اتخاذ القرارات المختلفة سواء في مجالات التخطيط أو الرقابة وتقويم الأداء.

كما هو معلوم فالمحاسبة هي نظام للمعلومات وإنها تتعامل بمشاكل نظم المعلومات الشاملة للإدارة نفسها، وتقوم بعلميات استقبال البيانات وتسجيلها وتشغيلها وعرضها للاستخدام في ترشيد القرارات، على الرغم من ذلك يعاني التقويم المحاسبي للأداء من انتقادات كثيرة فالمنهج المحاسبي المتبع في تحديد نتائج الأعمال يعتمد على مجموعة من الفروض أهمها: فرض ثبات القوة الشرائية للنقد، فرض التحقق وغيرها[1].

وباعتبار أن المحاسبة تتعامل مع وحدات نقدية لترجمة كميات العناصر لقيم مالية من جهة، ولكون وحدة النقد القياس الوحيدة التي يمكن التعبير بها بشكل متجانس عن الظواهر غير المتجانسة من جهة أخرى، فإن استخدام النقد كوحدة قياس آثار للمحاسبة مشكلة كبيرة تمثلت بتغير القوة الشرائية للنقد من فترة لأخرى، وذلك نتيجة للتغير المستمر في المستوى العام للأسعار، ومع ذلك فالمحاسب لا يزال يعتمد على مبدأ التكلفة التاريخية رغم بعض المبادرات لأخذ التغير في المستوى العام للأسعار بكشوفات إضافية.

ومن الضروري أن تتصف المعلومات المحاسبية بالموضوعية لكي تكون أداة فعالة لخدمة الإدارة وإلا فإنها سوف تكون مضللة لأغراض اتخاذ القرارات، وقد لا يوجد تطابق كامل بين الواقع الاقتصادي للوحدة الاقتصادية وما تعرضه قوائمها المالية لوجود اختلافات في أبعاد التوقيت والاعتراف والقياس بينهما وهذا يؤدي إلى ضعف في علاقة الأرباح المحاسبية بالأسعار السوقية للأسهم عند قياسها بشكل متزامن ( أي الفترة المالية الواحدة نفسها)، ونظراً لأن النظام المحاسبي مقيد بالمبادئ والأعراف المحاسبية التي يقوم على أساس التكلفة التاريخية للقياس المحاسبي فيتوقع أن تتأخر الأرباح المحاسبية في عكس المعلومات الملائمة لتحديد قيمة الوحدة بالمقارنة مع الأسعار السوقية للأسهم[2].

---

(1) الفضل، مؤيد محمد علي: مرجع سابق، ص 9.

(2) الدبعي، مأمون: نصار، محمد (2001) هل تسبق أسعار الأسهم الأرباح المحاسبية في عكس المعلومات الملائمة لتحديد قيمة المنشأة؟ **مجلة دراسات (علوم إدارية)**، المجلد (28)، عدد (1)، الجامعة الأردنية، عمان، ص 56.

**جــ - أهداف عملية قياس وتقويم الأداء:**

إن الأسباب التي تدعو الوحدة الاقتصادية سواء أكانت قطاع أعمـــال أو خـــدمات لقياس أدائها هي[1]:

1. تساعد مؤشرات الأداء على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل التـــي تكفل قياس وتخطيط الأداء المتعلق بدائرة نشاطهم، وعليه نجـــد أن قـــراراتهم يمكن ارتكازها على حقائق موضوعية وليس تخمينات شخصية.
2. تساعد مؤشرات قياس الأداء المستويات الإداريـــة المختلفـــة علـــى اكتـــشاف الانحرافات التي يقتضي الأمر تحليلها للوقوف على أســـبابها والعمـــل علـــى تشخيصها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات العلاجية كلما أمكن ذلك، وبنـــاء عليـــه نجد أن مؤشرات قياس وتقويم الأداء تساعد المستويات على ممارسة الوظيفـــة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء وذلك بتركيز جهودها على المواقف الشاذة الملفتة للنظر التي تخرج عن نطاق الرقابة.
3. تعد مؤشرات قياس الأداء إذا ما ارتكزت على أسس سليمة، بمثابة نـــوع مـــن الحوافز التي تشد التنظيم البشري بالوحدة الاقتصادية على تفجير طاقاته نحـــو الأداء المبدع وهذا يرجع إلى أن عملية القياس والتقويم سوف تتبلور في تقويم موضوعي وليس في تقدير شخصي.
4. تحدد عملية قياس الأداء المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.
5. تزودنا مؤشرات قياس الأداء وتقويمه بالأساس الـــذي يـــتم بموجبـــه إجـــراء مقارنات بين القطاعات المختلفة في إطار الوحـــدة الاقتـــصادية مـــن ناحيـــة والوحدات النوعية في إطار المؤسسة العامة من ناحية أخرى.

ويرى الباحث أنه من خلال تحقيق أهداف عملية قياس وتقويم الأداء سيتم تحديـــد أداء الوحدة للفترة الحالية ونشاطها المستقبلي ورسم السياسات واتخاذ القـــرارات وتحديـــد المسؤوليات وتقديم المقترحات من أجل تحقيق أعلى قيمة للوحدة (أي قيمة أســـهمها فـــي السوق) من خلال نجاحها في تحقيق الأرباح في ضوء المخاطر التي يمكن أن تتحملها في سبيل تحقيق ذلك، وبالتالي تحقيق هدف المستثمرين والمهتمين بالوحدة الاقتصادية.

---

(1) الخطاب، زهير إبراهيم محمد (1988) قياس كفاءة الأداء في المؤسسة العامة للنقل البري العراقية، **رسالة دبلوم عالي في مراقبة الحسابات غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص11.

**د – الأسس العامة لقياس وتقويم الأداء:**

إن عملية قياس وتقويم الأداء ترتبط أشد الارتباط بالاقتصاد الوطني أو القطاع أو النشاط أو الوحدة موضع القياس والتقويم وإن تفاصيل عملية القياس تختلف من قطاع لآخر ومن نشاط لآخر داخل نفس القطاع، بل حتى قد تختلف من وحدة اقتصادية لأخرى ويرجع هذا الاختلاف إلى الرابطة التي تربط عملية قياس وتقويم الأداء بتنظيم الوحدة الاقتصادية والإمكانيات المتاحة لها وأهدافها ومجالات نشاطها. وهذا يؤدي إلى أن تتم عملية اختيار أسلوب ومعايير ومؤشرات القياس في ضوء هذه الاعتبارات، وعليه يكون نتائج القياس والتقويم موضوعية وواقعية.

يعتمد في قياس الأداء أسساً متنوعة سواء كانت محاسبية أو اقتصادية أو تجارية للحكم على كفاءة تنفيذ الوحدة لأهدافها حسب الظروف المحيطة، فقد يصرف النظر عن الأرباح الآنية مقابل أهداف مستقبلية أو استراتيجيات يمليها السوق أو الظروف السياسية والاجتماعية حيث يجب أن يتم التنسيق بين الأسس المختلفة لتكون عملية قياس الأداء فعال في تحقيق الأهداف للوحدة الاقتصادية[1].

وفيما يأتي أهم الأسس العامة:

**د – 1 / تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية:**

لا شك أن أي وحدة اقتصادية تقوم لأجل تحقيق أهداف معينة سواء أكان على المدى القصير أو الطويل والتي يجب أن يكون غير متعارضة مع بعضها البعض، لأن الأهداف قصيرة الأجل حتماً في حقيقتها يجب أن تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل. ويتعين على الوحدة تحديدها بشكل واضح ودقيق من قبل المسؤولين في الوحدة الاقتصادية والعاملين الذين يقومون بتنفيذ هذه الأهداف ولا يقتصر هذه الأهداف على مجال معين بل تمتد لتشمل تحديداً لأهداف الوحدة في مجال الإنتاج والتطوير والتسويق والمجال المالي والأفراد والربحية والقيمة المضافة والمسؤولية تجاه المجتمع[2].

---

(1) آل آدم، يوحنا وآخرون (2000) **المحاسبة المالية: أصول وخصوم وقوائم مالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص135.

(2) الكرخي، مجيد عبد جعفر (2001) **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية**، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ص 48.

ولا يقف الأمر عند التحديد الواضح لهذه الأهداف بل يجب أن يمتد لتحديد البعد الزمني لكل هدف من الأهداف مع مراعاة التناسق فيما بينها حتى تكون بالوضوح الكافي أمام جميع المسؤولين عن التنفيذ طالما أنها تمثل الأساس الذي يتم بموجبه قياس وتقويم الأداء. لذلك لا بد من اعتماد مؤشرات علمية وواقعية وممكنة التطبيق هي الأساس في تحديد الأهداف، فهذا الأمر يتطلب برمجة هذه الأهداف إلى خطة عمل لكافة الأقسام والشعب داخل الوحدة الاقتصادية مثل خطة المبيعات، خطة الإنتاج والتخزين، ... وغيرها، وبالتالي وضع الخطط الإدارية والخدمية والاستثمارية وخطة الربحية الملائمة في ضوء مسؤولياتها تجاه المجتمع[1].

**د – 2 / تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الأعمال:**

تتطلب هذه الخطوة وضع خطة تفصيلية لأوجه النشاط للعمل في الوحدة الاقتصادية وتعني وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط لكي تكون هذه الأنشطة مبرمجة من حيث الكم والزمن والتكلفة والعائد المتوقع لكل نشاط آخذين بنظر الاعتبار الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها وتحديد أوجه استخدامها.

إن تعدد الخطط يقتضي التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف المحددة فهذه الخطط هي تفاصيل للخطط الرئيسية لتحقيق الهدف، فمثلاً في ضوء الموازنة التخطيطية للإنتاج يتم تحديد الموارد المادية للإنتاج وموازنة تخطيطية للأيدي العاملة بكافة تفاصيلها ومصادر اقتنائها ودرجة مهارتها وكذلك في ضوئها يتم تحديد برامج الخدمات والصيانة وحجم رأس المال العامل اللازم للعملية الاستثمارية[2].

ففي ضوء تلك البرامج أو الموازنات التخطيطية الفرعية يتم تحديد تكلفة تحقيق الهدف ودرجة مرونتها وحجم الأرباح المستهدفة، لذا يخطط لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وأعظم عائد اقتصادي واجتماعي ينتظر من الوحدة.

**د – 3 / تحديد مراكز المسؤولية:**

إن عملية قياس الأداء لا تتم إلا من خلال تحديد مراكز المسؤولية في أي نشاط

(1) آل آدم، يوحنا : اللوزي، سليمان: مرجع سابق، ص 202.

(2) مصطفى، هاني نذير وآخرون (1991) دور البيانات المحاسبية في تقويم كفاءة الأداء، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد (32) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص135.

اقتصادي حيث بموجب هذه المحددات تتضح معالم السلطة والمسؤولية لكل مركز مما يسهل عملية تفويض السلطات (منح الصلاحيات) وتطبيق محاسبة المسؤولية لنتائج التنفيذ، ويتم تقويم الأداء من خلال مقارنة النتائج بالتزام المرؤوس بتنفيذ ما تعهد به وفي ضوء ذلك يحقق المركز النشاط المعهود إليه طبقاً للسلطة الممنوحة وفي حدود الموارد الاقتصادية الموضوعة تحت تصرفه، وهكذا يتم تقويم أداء المشاريع الاقتصادية من عملية تقويم أداء مراكز المسؤولية فيها، واكتشاف الانحرافات وتحليلها وتفسيرها ووضع الحلول البديلة لها وإعلام الجهات المسؤولة بذلك من خلال مراكز المسؤولية.

**د – 4 / تحديد معايير ومؤشرات واضحة للأداء:**

يعد تحديد المعايير محور الارتكاز في عملية قياس وتقويم الأداء، وكلما توافرت في هذه المعايير جوانب الوضوح والدقة والواقعية والقدرة على عكس الجوانب المختلفة لنشاط كل مركز من مراكز المسؤولية وآثار القرارات التي تتخذ في هذه المراكز على أنشطتها فإن عملية القياس والتقويم سوف تحظى بالنجاح، لذلك لا بد أن يتم اختيار المعايير التي تكون أكثر معبرة وملائمة للحالة موضوع البحث والقياس ويجب أن يعتمد جدوى هذه المعايير على البيانات المتاحة وجودتها في استنباط المعلومات التي تشكل أساس أي قرار إداري أو تقويم أي نشاط اقتصادي(1).

والعامل المهم أيضاً هو ضرورة وضوح المعايير أو تجنب اختيار معايير يتطلب احتسابها أو استخدامها في تقويم النتائج إجراءات حسابية معقدة يصعب فهمها، وإن النظم المحاسبية والمالية هي مصدر البيانات المعبرة عن أوجه النشاط الاقتصادي وتقدم مختلف أنواع البيانات والمعلومات فهي تمثل المجال المتخصص في صنع وتوفير البيانات والمعلومات للإدارة و للأنشطة كافة داخل الوحدة الاقتصادية وكذلك لطالبيها من خارج الوحدة وعادة ما تكون هذه البيانات والمعلومات بصورة كمية وعلى شكل قيم مالية(2).

إن هذا الأمر يساعد متخذي القرارات لصنع قراراتهم التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتعظيم ثروة الوحدة والمستثمرين من خلال تحقيق أرباح إضافية.

---

(1) جريسات، جميل (1995) **موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 95–96.

(2) مصطفى، هاني نذير وآخرون: مرجع سابق، ص 136.

**د – 5 / وجود جهاز مناسب للمتابعة وجمع المعلومات:**

ينبغي متابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج بصورة مستمرة، إذ إن الملاحظة أو المراقبة المنتظمة والدورية لمؤشرات الإنجاز تعطي الإدارة فرصة لمتابعة العمليات التشغيلية للأنشطة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب[1].

ومما لا شك فيه أن عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تستغرق وقتاً طويلاً وتكلف الوحدة موارد مادية وبشرية لذلك يجب أن تتم هذه العمليات في ظل إطار محدد على ضوء الحاجة إلى البيانات تفادياً للحصول على بيانات لا حاجة لها أو وجود قصور في البيانات المجمعة، وهذا الأمر يعتمد على مدى سلامة النظام المحاسبي وكفاءته في توفير غالبية البيانات في الوقت المناسب.

**د – 6 / تحديد الجهات المسؤولة عن قياس وتقويم الأداء وإعداد التقارير:**

السؤال الذي يثار هنا هو: من المسؤول عن إجراء عملية القياس والتقويم؟

إن مسؤولية قياس وتقويم أداء الوحدة الاقتصادية سوف تختلف بحسب النظام الاقتصادي المعمول به في المجتمعات، ففي القطاع الخاص أو المجتمعات الرأسمالية يكون أصحاب الوحدة (المستثمرين والمساهمين) مسؤولين أساساً عن العملية، أما في القطاع العام أو في المجتمعات ذات الاقتصاديات الموجهة حيث تنتقل هذه المسؤولية إلى أجهزة مركزية وبمشاركة من خارج الوحدة الاقتصادية. وتعكس تقارير الأداء كافة المؤشرات ومقاييس الأداء بما في ذلك مقارنة مؤشرات الأداء الفعلي مع المؤشرات المحددة مسبقاً والمعايير السائدة والمقبولة أو مع الفترات السابقة أو مع الوحدات الاقتصادية المماثلة ويجب أن يكون عرض المعلومات بشكل واضح وسهل الفهم وإيصالها إلى المستفيدين منها والتي تتم بناءً عليها عملية المساءلة من الملاك وبناءً على هذه المعلومات يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة وتحديد إمكانات النمو للوحدة ومجالات التحسين والتطوير الممكنة في البرامج والأنشطة المختلفة[2].

---

(1) الرويتع، سعد بن صالح: مرجع سابق، ص 77.

(2) الذهبي، جليله عيدان (2006) أثر الاستثمارات في التكنولوجيا الحديثة على مداخل التقييم، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، السنة (28)، العدد (62)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 203.

**هـ - خصائص مؤشرات قياس وتقويم الأداء:**

تعكس المقاييس المعتمدة وضع الوحدة الاقتصادية وحالتها، عليه إذا رغبت إدارة الوحدة في أن تكون الوحدة متكاملة مرنة مستجيبة وتوفر قيمة لزبائنها يجب عليها عندئذ تصميم المقاييس ونظم القياس التي توفر لها التغذية العكسية عن الأداء المنجز، فعندما تكون هناك وحدة واحدة فقط للقياس يفترض لإدارة الوحدة تصميم مقاييس متخصصة ونظام قياس واحد ولكن عندما يتاح له أكثر من وحدة قياس وعندما تعمل على أكثر من مستوى واحد وتستطيع التنقل بين أكثر من مقياس واحد تصبح الفرصة قائمة أمامها للمقارنة بينها(1).

يشدد الكتاب والباحثون على ضرورة مراعاة جملة من الخصائص لاعتماد مؤشرات القياس وهي(2):

1. ضرورة تناغم مقاييس الأداء استراتيجياً مع غايات الوحدة وأهدافها.
2. يجب أن يتضمن خليطاً من المقاييس المالية وغير المالية.
3. ينبغي أن يتضمن نظام قياس الأداء تلك المقاييس التي تسهل مهمة الوحدة في تقويم فاعليتها إلى جانب كفاءتها.
4. أن تؤشر مدى كفاءة استغلال الوحدة لمواردها باتجاه توليد المخرجات.
5. أن تتسم بقدر معين من المرونة لإمكانية إجراء التعديلات الضرورية عليها عند اقتضاء الحاجة.
6. أن تكون المعلومات اللازمة للمقاييس المختارة متيسرة وبتوقيتات مناسبة وأن تكون كلفتها مناسبة.
7. في حالة عدم تساوي مقاييس الأداء من حيث الأهمية يفترض تحديد الأهمية النسبية والوزن الخاص لكل مقياس على نحو مختلف، إذ يعكس الوزن العلاقة بين الأداء المراد قياسه وبين الأهداف المنظماتية التي يسهم فيها.
8. أن تكون المعلومات التي توفرها المقاييس قابلة للتكامل والربط وأيضاً للتجربة إذ تجعل هذه المرونة تلك المعلومات مفيدة عند مستويات الوحدة المختلفة.

---

(1) البياتي، حسين ذنون (2001) أثر درجة الاعتمادية بين المعايير في أداء المستشفيات، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص 86.

(2) نفس المرجع السابق، ص 86-78.

ويرى الباحث أن البيانات والمعلومات تلعب دوراً أساسياً في نجاح قياس وتقويم الأداء، وأن الحاجة دائماً تتطلب تطوير أنظمة المحاسبة بما فيها أنظمة الرقابة والمعلومات حتى تكون قادرة على مواكبة متطلبات نظام قياس وتقويم الأداء من خلال توفير المعلومات التي تفي باحتياجات القائمين بهذه العملية ويمكن الاعتماد عليها، وكما أن الحاجة لتطوير مهارات وقدرات العاملين في هذا المجال مطلوبة حتى يكون لديهم القدرة على استيعاب الجوانب المختلفة لتطوير واستخدام نظام قياس الأداء، هذا فضلاً عن إمكانية الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص لدعم جهود الوحدات الاقتصادية في هذا المجال، ويمكن أن تكون للهيئات الرقابية سواء أكانت حكومية أو خاصة دور رئيس في تطوير واستخدام نظام قياس وتقويم الأداء من خلال تقديم الاستشارات المالية والفنية للجهات المختلفة بشكل مباشر أو غير مباشر ومناقشة سبل التغلب على المعوقات والمشاكل التي قد تصاحب تطوير واستخدام نظام قياس الأداء ومؤشرات الأداء.

وينبغي الإشارة أيضاً إلى أن نظام قياس الأداء وتقويمه قد يفشل في بعض الحالات لعدة أسباب منها ارتفاع تكاليف جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء أو عدم توفر الموارد المالية والدعم لمثل هذه البرامج والبيانات المتعلقة بمؤشرات الأداء أو عدم توفر الموارد المالية والدعم لمثل هذه البرامج والأنشطة خصوصاً من الإدارة العليا وكذلك إذا لم يتوفر الكفاءات القادرة على فهم واستيعاب كافة الجوانب المتعلقة بمثل هذا النظام.

## المبحث الثاني

## الميزة التنافسية وإستراتيجية إدارتها

إن الوحدات الاقتصادية الحديثة تنشط في ظل بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، حيث تختلف درجة التعقيد والتغير باختلاف القطاع الإنتاجي للوحدة، مما يفرض عليها مواكبة

هذه التغيرات والتطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونموهـــا واستمرارها في بيئة الأعمال.

ومن أجل أخذ مركز الريادة في السوق يتوجب على الوحدات الاقتصادية امـــتلاك آليات لمواجهة المنافسة الحادة (التي تعددت أشكالها وأسلحتها التنافسية) والمتمثلـــة فـــي القدرات التنافسية التي تمنحها الفرصة لحيازة مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها استمرارية الريادة بسبب عدم قابليتها للتقليد والمحاكاة[1].

ولا شك أن البيئة الصناعية تعد أهم القطاعات التي تعمل الدولـــة والمـــستثمرين والمساهمين على تهيئة كافة الظروف لدفعه وتطويره ووضع الخطط لتحـــديث برامجـــه المبنية على رؤية واضحة لأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها وعلى أساس معايير معينـــة ومراحل زمنية ومكانية متكاملة ويتم تحديد المركز التنافسي للصناعة عامـــة أو للوحـــدة الاقتصادية خاصة في نقطة معينة ولذلك فهو يدخل في إطار التحليل الـــساكن المقـــارن، بمعنى أن الميزة التنافسية تقوم على أساس التحليل الديناميكي ويمكن اكتسابها من خـــلال قدرة عوامل الإنتاج على التنقل، وخاصة إمكانية انتقال رأس المال والتكنولوجيا والعمـــل، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن الميزة النسبية تعد شرطاً ضـــرورياً لتحقيـــق الميـــزة التنافسية[2].

**أولاً – مفهوم وطبيعة الميزة التنافسية:**

في الحقيقة لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد تماماً ومتفق عليه عن الميزة التنافسية بسبب حداثة حقل الإدارة الاستراتيجية الذي جعل بعضاً من مفاهيمـــه وبـــضمنها الميـــزة التنافسية ما يزال دون تعريف محدد، فضلاً عن ذلك فإن الأبعاد والعناصر التي تتفاعـــل معها الميزة متعددة ومتنوعة. وتعد الميزة التنافسية هـــدفاً اســـتراتيجياً تـــسعى الوحـــدات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي الجديد، ومفهـــوم الميـــزة التنافسية – كباقي المفاهيم الاقتصادية – اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم شامل لها وكما

---

(1) لويزه، قويدر: حبيبة، كشيدة (2007) دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، **الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 3.

(2) أحمد، إيمان محمد (2003) **تحليل تنافسية الصناعات التحويلية في تحقيق الأهداف التنموية**، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ص 28.

يأتي:

فقد عرفها الزغبي بأنها[1]: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها الوحدة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تتحقق من خلال المدة المخصصة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات / منتجات للزبائن".

كما عرّفها "بني حمدان" بأنها[2]: "قدرة تمتاز بها الشركة عن سائر الشركات وتأتي من مجالات متعددة منها: السعر، الكلفة، المنتوج، التركيز على سوق معين وتضمن تلك القدرة قيام الشركة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين وتساهم تلك القدرة في تحقيق الفوز للشركة على منافسيها الآخرين وبالتالي جني الأرباح وتحقيق البقاء والوجود في عالم الأعمال".

كما عرّف مايكل بورتر الميزة التنافسية بأنها[3]:

"الطرائق الجديدة التي تكتشفها الوحدة الاقتصادية والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي إحداث عملية إبداع في الوحدة بمفهومه الواسع".

ويتبين للباحث من خلال التعاريف السابقة أن الغاية التي تسعى إلى تحقيقها أية وحدة اقتصادية هي تحقيق النجاح ، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل التي يمتد إلى حالات من المخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة ، لذلك بالإمكان القول أن:

الميزة التنافسية بشكل مبسط هو ما يكون لدى الوحدة من مزايا أو خصائص

---

(1) الزغبي، حسن علي (1999) أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في الميزة التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص61.

(2) بني حمدان، خالد محمد طلال (2002) تحليل علاقة نظم الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 125.

(3) عبد الكريم، بلعرابي: محمد، سعدوني (2007) الميزة التنافسية الجديدة، **الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، ص 2.

تميزها عن بقية الوحدات بما يضمن ديمومة وجودها وتحقيق رضا الزبائن ومن خلال مرتكزات الكلفة، الجودة، المرونة في التسليم، المعرفة. وبالشكل الذي يحقق لها أكبر عائد ممكن. وقد تستمر الميزة التنافسية لوقت قصير أو قد تستمر لسنوات عدة ، ولكن ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية؟ تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وخارجية كما يلي[1]:

– العوامل الداخلية: هي قدرة الوحدة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للزبون.

– العوامل الخارجية: نتيجة لتغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تنشأ ميزة تنافسية لبعض الوحدات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ومن هنا تظهر أهمية قدرة الوحدة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية من خلال اعتمادها على المرونة والقدرة على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات مثل/ وحدة صناعية تستورد تكنولوجيا حديثة ومطلوبة في السوق أسرع من غيرها أدى إلى خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد الفعل .

لقد أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى ليس لأحداث تطور وتقدم فقط وإنما قد ترتبط أهميته بمجرد البقاء و التواجد في السوق ويرجع ذلك لشدة المنافسة التي تسمح بها ظروف العولمة إذ يبحث الزبائن دائماً عن الخدمة أو المنتج الذي يحقق لهم مزايا أكبر وبتكلفة أقل وهو ما يجب أن يراعى لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم[2].

إن التفكير الاستراتيجي يتمحور في جوهره على فكرة أن الأداء المتميز يتطلب امتلاك ميزة تنافسية والمحافظة عليها مقارنة بالمنافسين، وفي هذا المجال تجدر الإشارة

---

(1) الجبوري علاء أحمد حسن (2005) أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، لكلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص42.

(2) الأبجي، كوثر ( 2005) استراتيجية التطوير في القطاع المصرفي العربي، **المؤتمر العلمي الرابع (الريادة والإبداع)** – استراتيجية الأعمال في مواجهة العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، ص 4.

إلى أن إدارة الوحدة يجب أن تكون واعية على فهم كامل بالميزات الحالية وجوانب الخلل المرتبطة بأعمالها كذلك التعرف على المجالات أو الميزات التي قد يستطيع المنافسون تقليدها أو نقلها ، وكلما زادت معرفة الوحدة الاقتصادية بالمنافسين زادت مزاياه(1).

إن الاستراتيجيات التنافسية تمثل الأساس أو الفلسفة التي تستمد منها إدارة الوحدة أهدافها وتحقق في ضوئها الأداء الأفضل، وإن الوصول إلى هذه النتيجة يتحقق من خلال الاستناد إلى مجموعة مصادر العمل البديلة المتمثلة بتحقيق كفاءة مميزة للوحدة سواء أكان في مجال منتوجاتها أو طرائق عملها ومستوى التقانة والتكنولوجية المستخدمة، أو بناء نظم فعالة للرقابة على الكلف بالشكل الذي تتمكن الإدارة من تخفيضها وبالتالي إيجاد حالة من المرونة في استراتيجيات التسعير بحيث يقود الإدارة لإنجاز أفضل عائد على الاستثمار(2).

هذا وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية(3):

1- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية وإدارتها وخاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية .

2- تعد الميزة عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل الوحدات على اختلاف أنواعها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر المتغيرات لدعم هذه الميزة .

3- تمثل أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر الوحدة من لدن الوحدات المنافسة في القطاع الصناعي لأنها تمثل معياراً مهماً للوحدات الناجحة التي بدورها تُوجد نماذج جديدة للميزة المذكورة ، طالما إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع .

---

(1) فورين، حاج قويدر (2007) الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة، **الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا للبلدان العربية**، جامعة حسيبة بن علي، الشلف ، الجزائر، ص11.

(2) الملا حسن، محمد حامد (2006) تحليل العلاقة بيان المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية – دراسة في عينة من الشركات الصناعية / نينوى، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص44.

(3) بني حمدان، خالد محمد طلال: مرجع سابق، ص37.

وهذا الكلام ينسجم مع إشارة (*porter*) الذي يقول: "إن الابتكـــارات المتلاحقـــة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي وحدة هي في أحسن الأحـــوال حالـــة مؤقتة".

**ثانياً – الركائز الرئيسة للميزة التنافسية:**

يرى (*porter*) أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين مستنداً إلى حالات دراســـية قام بدراستها وهي[1]:

أ- **التميز في التكلفة:** حيث تلعب التكاليف دوراً مهمـــاً فـــي اســـتراتيجيات التمييز، ويرى بأنه على الوحدة التي ترغب أن تتميز عن منافـــسيها الحفـــاظ علـــى التكاليف وتخفيضها مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة ، لذلك تعد التكـــاليف الحجر الأساسي لتنافسية الوحدة بسبب تأثيرها في الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

ب- **التميز عن طريق الاختلاف والتميّز:** تتميز الوحدة عن منافـــسيها عنـــدما يكون لديها القدرة على حيازة خصائص فريدة بحيث تجعل الزبون أو المستهلك يتعلق بها أو عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي وتنفرد به عن المنافسين وتمـــنح التميز للوحدة المقدرة على بيع كميات أكبر من منتوجاتها وبسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء الزبائن و المستهلكين لمنتجاتها.

لقد وضع (*porter*) ثلاث استراتيجيات أساسية ويمكن لأي وحدة أن تلتـــزم بهـــا وتعمل في ظلها و الغرض منها هو كيفية التعامل مع القوى التنافسية، لا شك أن الوحدات التي تؤسس لها مواقع راسخة في الصناعة ستكون قادرة على التعامل مـــع هـــذه القـــوى التنافسية، ويعد مدخل القوى التنافسية مدخلاً فـــاعلاً وإطـــاراً عمليـــاً واســـع الانتـــشار والاستخدام في تقييم طبيعة البيئة التنافسية ووصف هيكل الصناعة[2].

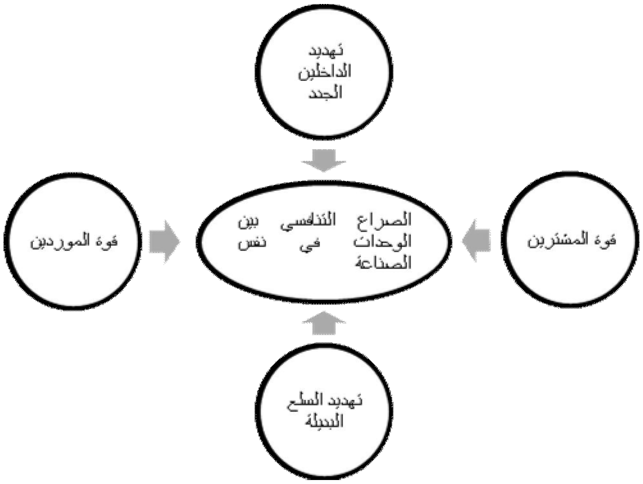
وفي ضوء ما سبق نجد أن هناك خمسة عوامل أساسية تمثـــل القـــوى التنافـــسية المؤثرة على مستوى الوحدات وكما هو واضح بالشكل رقم (1) الآتي:

---

(1) Porter, Micheal E. (1998), **Competitive Strategy**, free press, N.Y P 39.

(2) المعاضيدي، معن وعد الله (2001) تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية – دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص12.

الشكل رقم (1) نموذج القوى التنافسية الخمسة




المصدر:

Porter, micheal, (1998) competitive strategy, The free press, N, Y, p 40

ويتضح من الشكل السابق أن لكل صناعة هيكلها المحدد والذي يحدد بدوره ربحيتها، فالصناعة ذات الجاذبية العالية هي تلك التي يمكن الحصول فيها على الأرباح بسهولة، وعلى العكس من ذلك فإن الصناعة غير الجذابة هي التي تتصف ربحيتها فيها بالانخفاض، مما يشكل ذلك دافعاً لدى الوحدات في الصناعة على التطوير والتحسين المستمر لاستراتيجيتها لمواكبة حالة التنافس والاستمرار في الحصول على الأرباح من خلال إيجاد واستحداث ميزات تنافسية يمكن تعزيزها والمحافظة عليها.

ونتيجة لما سبق حفز بورتر (*Porter*) الوحدات باختيار أحد البدائل الاستراتيجية للتعامل مع القوى التنافسية والتي تتمثل في[1]:

1- ستراتيجية قيادة التكلفة.

2- ستراتيجية التمييز (التمايز).

3- ستراتيجية التركيز.

كل وحدة أعمال تحتاج لأن تختار إحدى هذه الاستراتيجيات لغرض التنافس ولغرض كسب الميزة التنافسية وإن تحقيق الميزة التنافسية السعرية وغير السعرية يتم من

(1) الجبوري، علاء أحمد حسن: مرجع سابق، ص 34.

خلال الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل الوحدات وفي ما يأتي عرض مختصر لهذه الاستراتيجيات:

**1- ستراتيجية قيادة التكلفة:**

وتعني تحقيق القيادة للتكلفة ضمن الصناعات عن طريق زيادة الخبرة والسيطرة على الكلف الثابتة وتقليل كلف البيع وغيرها مع عدم إهمال الجودة والخدمات، تتطلب هذه الإستراتيجية بناء إمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية وتخفيض التكاليف باستخدام الخبرة والرقابة على التكاليف بشكل عام وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحوث والتطوير والخدمات ومندوبي البيع والإعلان وما إلى ذلك ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الأعمال الإستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين تمكنها من الاستمرار في تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة الحادة[1].

ويتم إنجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال اتباع سياسات وظيفية تستهدف تقليص تكاليف الإنتاج من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وفرض سياسة صارمة على التكاليف، وعادة ما تلجأ الوحدات إلى أسلوب الإنتاج الكثيف لتعظيم إنتاجية الموارد لتحقيق مزايا كلفوية تؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة إلى أي نقطة من نقاط عملياتها التشغيلية، وإن قيادة التكلفة لا تعني بالضرورة انخفاض الأسعار فقد تضع الوحدة أسعاراً جيدة وتعيد استثمار الأرباح وتكون قائدة للسوق[2].

**2- ستراتيجية التمييز (التمايز):**

تتضمن هذه الاستراتيجية تقديم منتوجٍ وخدمةٍ متميزة وهي تعني تكوين شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريد، وأصبحت هذه الاستراتيجية مرغوباً بها ولا سيما بعد التنوع الكبير الذي طرأ على رغبات وتفضيلات الزبائن التي لم تعد بالإمكان تلبيتها من خلال المنتجات القياسية، ويمكن تحقيق هذا التميز عن طريق التصميم والبحث والتطوير أو تقنية جديدة أو علامة تجارية وأنشطة تسويقية فعالة وعاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد للسعي وراء الإبداعات وعادة ما تستهدف الزبائن

(1) الشيباني، الهام ناظم (2006) دور القيادة الكارزماتية في تحقيق الميزة التنافسية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد 4، العدد 14، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، ص 202.

(2) Lynch, Richard (2000), **Corporate Strategy**, $2^{nd}$ ed, printed – hall, Newjesy, p566.

الذين لا يتحسسون بالأسعار لوجود ولاء للوحدة الاقتصادية ومنتجاتها[1].

ويجب على الوحدة التي تتبع هذه الاستراتيجية أن تدرك بأن خفض التكاليف يجب أن لا تلغى من جدول أعمالها إلا أن الأسبقية الأولى لا تكـون لهـا. يمكـن أن تكـون إستراتيجية التميز بأشكال مختلفة مثل التمييز بالتصميم كما هـو الحـال فـي صـناعة السيارات، أو في خدمات الزبائن كما هو الحال في شـركة جنـرال موتـورز، أو فـي المواصفات كما هو الحال في شركة (*Air-Jann*) في الصناعات الكهربائية.

**3 – ستراتيجية التركيز:**

الهدف من استخدام هذه الاستراتيجية توجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محـدد من السوق بما ينسجم مع وضع الوحدة وإمكاناتها، وتأخذ هذه الإستراتيجية أسـلوبين فـي التطبيق: الأول يتعلق بتحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف المنخفـضة فـي القطـاع الـسوقي المستهدف، ويتعلق الثاني بالتركيز على التميز في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة[2].

إن الدافع الرئيسي لاعتماد هذه الإستراتيجية هو أن الوحدة ترى أن لديها قدرات جوهرية تستطيع عن طريقها خدمة هذا القطاع بشكل متميز من المنافسين فتركـز علـى الزبائن الذين لا يتوفر لديهم قدر كبير من السيولة أو على زبائن لديهم مواصفات خاصـة في المنتوجات[3]. كما تتطلب هذه الإستراتيجية المفاضلة بين عنصري الربحية والحـصة السوقية والتكريس المستمر للنوعية عن طريـق تبنـي بـرامج إدارة الجـودة الـشاملة والإبداعات في كفاءة العمليات والتوزيع والتطوير المتميز للمنتـوج، وعليـه فـإن هـذه الإستراتيجية تمثل مجموعة متكاملة من الإجراءات المصممة لإنتاج أو لتزويد السلع التي تلبي احتياجات قطاع تنافسي معين والتي تعمل على استثمار الاختلافات الموجـودة فـي قطاع أو هدف ضيق معين بما يميزه من خدمة بقية القطاعات.

---

(1) الجبوري، علاء أحمد حسن، مرجع سابق، ص37.

(2) جواد، عدنان كاظم (2003) أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (الإنسانية)**، المجلد (6)، العدد (2)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص 164.

(3) المنصوري، موفق محمد، (1998) أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 176.

يلاحظ مما تقدم أن الغاية الأساسية من الاستراتيجيات الثلاثة هي تحقيق الميزة التنافسية للوحدة ولكن تختلف في التركيز على الأسواق التي تعمل فيها تلك الاستراتيجيات، وعلى الوحدة أن تحدد استراتيجيها التنافسية بالاعتماد على قوتها بالسوق أي أن تكون على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى المؤثرة فيها.

إن نجاح أو فشل الوحدة في السوق أصبح يعتمد على مدى قدرتها في فهم وتحليل ما يحدث في بيئتها الخارجية والاستجابة والتكييف مع معطيات هذه البيئة، وإن الدور الذي تلعبه المعلومات العلمية والتكنولوجيا أصبحت تشكل ركناً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية لوحدات الأعمال في المجالات المختلفة بها، مما قد يكون له مردود إيجابي على أداء الوحدة لذا ينبغي تضافر نظم المعلومات مع كافة النشاطات بالوحدة حتى يمكن تعزيز القدرات التنافسية وتحقيق معدلات عالية النمو[1]. ويتطلب التغيير التكنولوجي لصناعة ما ضرورة تفاعل مجموعة من العوامل:

- التغير في حجم الصناعة.
- عملية التعليم.
- تقليد الشركات لبعضها.
- الانتشار التكنولوجي.
- انخفاض العائد على الابتكار التكنولوجي.

ويرى الباحث أن عدم استفادة الوحدة من ثورة المعلومات في زيادة القيمة التنافسية للوحدة سوف يؤدي إلى إضعاف موقفها في السوق نتيجة عدم مواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة وقد يصل الأمر إلى تقليص أعمالها وخروجها من السوق.

**ثالثاً – الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية والربحية:**

**أ – الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية:**

إن الغاية الأساسية التي تسعى إدارة الوحدة إلى تحقيقها هي تتمثل في تحقيق

---

(1) حسن، حسن بسيوني (2000) استراتيجيات منشآت الأعمال الصناعية المصرية لمواجهة التحديات التنافسية – دراسة تطبيقية، **مجلة البحوث التجارية**، المجلد (22)، العدد (2)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، ص 353.

المزايا التنافسية بطريقة توفر للوحدة إمكانية الاستمرار من خلال التملك والاستحواذ على الموارد المختلفة، ومن ثم استخدام تلك الموارد بشكل يساعد الوحدة على تحقيق المزايا التنافسية الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها وبشكل يضمن استمرار تحقيق الوحدة للأرباح لتتحقق لها إمكانية التوسع والتنويع المستمر لمنتجاتها لكي تكون مؤهلة للبقاء في السباق التنافسي في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه(1). ويشمل مفهوم الموارد كل الموجودات والإمكانيات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالشركة وغيرها وتتصف بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب الوحدة وأيضاً تمكينها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفاعليتها مثل / المعدات الرأسمالية والإمكانيات البشرية ومهارات الإفراد وبراءات الاختراع بمعنى أن كل ما تستخدمه الوحدة لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها يعد من قبيل الموارد سواء كانت مملوكة أم مؤجرة أم غير ذلك من أشكال حصول الوحدة على تلك الموارد(2).

ويشير (*Teece*) إلى أن موارد الوحدة عبارة عن مجموعة من الموارد والموجودات الاستراتيجية ذات القيمة العالية والتي تمكنها من تحديد موقفها الاستراتيجي لتقرر درجات ما تمتلكه من الميزة التنافسية في أي مرحلة زمنية من مراحل دورة حياتها، وصنفوا هذه الموجودات إلى: الموجودات التكنولوجية، الموجودات المالية، الموجودات غير الملموسة، موجودات البنية الهيكلية للسوق ... وغيرها(3).

إن القراءات بشكل عام تؤشر تعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة إلى وحدات الأعمال، وإن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها الوحدة وتستخدمها بما يسهم في تكوين مصادر تلك الميزة.

**ب – الموارد كأساس لربحية الوحدة:**

تتحدد طاقة الوحدة على معدلات ربحية مرتفعة وأكبر من تكلفة رأس المال

---

(1) المعاضيدي، معن وعد الله (2006) إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة نظرية تحليلية، **مجلة بحوث مستقبلية**، العدد (15)، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، ص 14.

(2) خليل، نبيل مرسي (1996) **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 39.

(3) Teece, D.J and others (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, Vol. (18), p7.

المستثمر (خلق القيمة) بعاملين هما[1]:

1. مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها.
2. تحقيق ميزة تنافسية.

ويدل العامل الأول على أن البيئة الخارجية (بيئة الصناعة) هي أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين الوحدات وهذا الرأي لم يثبت تأكيده بشكل قاطع من قبل الدراسات التي تناولت العلاقة بين هيكل الصناعية والربحية.

أما العامل الثاني يشير إلى أن الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية الوحدة وليست البيئة الخارجية، فهو يؤكد على تركيز وحدات الأعمال على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز في جودة المنتجات وأخيراً مزايا التركيز على قطاع سوقي معين فقط وتقديم منتج بتكلفة أقل أو بجودة مرتفعة.

وفي ضوء ذلك يمكن تفسير ربحية الوحدة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق)، كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر من خلال العوائد على الموارد حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد. وعلى العكس ففي حالة تناقص الموارد أو تقادمها أو تقليدها من جانب الوحدات المنافسة تميل العوائد التي تخلفها إلى الانخفاض أو ربما الاختفاء.

**رابعاً – محددات الميزة التنافسية:**

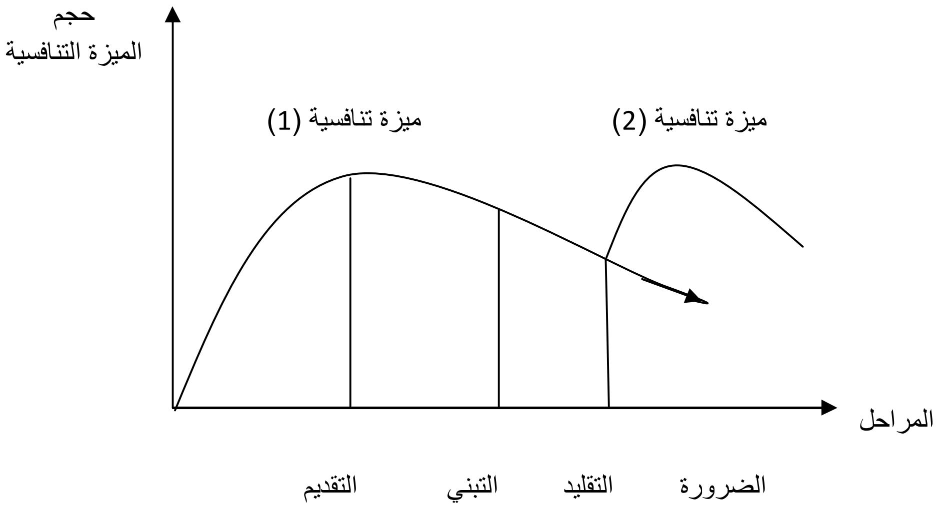
تتحدد الميزة التنافسية للوحدة من خلال متغيرين هامين هما:

**المتغير الأول:** حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للوحدة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الوحدات المنافسة، فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً إضافية أكبر من الوحدات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية أيضاً دورة حياة مثلها مثل المنتج لذلك تتسم بصفة الاستمرارية[2]، وكما هو مبين في الشكل رقم (2).

(1) خليل، نبيل مرسي: مرجع سابق، ص 41.

(2) عبد الكريم، بلعرابي: محمد، سعدوني، مرجع سابق، ص 4.

الشكل رقم (2) دورة حياة الميزة التنافسية




- المصدر: نبيل مرسي (1996) الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، ص 87.

وتتلخص هذه المراحل في الآتي:

أ- مرحلة التقديم: تعد أطول مرحلة بالنسبة للوحدة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تتطلب الكثير من التفكير والتمعن والاستعداد والتخطيط والتدبير المالي والبشري وتُعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الوقت.

ب – مرحلة التبني: تأخذ الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين يبدؤون بالتركيز عليها.

جـ – مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين أخذوا بتقليد ميزة الوحدة وبالتالي تتراجع أسبقياتها.

د – مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة مبنية على أسس تختلف عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن الوحدة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد لذلك يجب أن تكون هنالك رؤية واضحة لعملية تحديث الميزة.

**المتغير الثاني:** نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

ويقصد بنطاق التنافس اتساع أنشطة وعمليات الوحدة بغرض تحقيق مزايا تنافسية تمكن من تحقيق وفورات في التكلفة، وهنالك أربع مجالات لنطاق التنافس من شأنها التأثير في الميزة التنافسية وهي: نطاق القطاع السوقي، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعي[1]. ومن صفات شروط فعالية الميزة التنافسية أن تكون:

1. حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
2. نابعة من داخل الوحدة وتحقق قيمة لها.
3. قابلة للدفاع عنها خاصة من تقليد المنافسين لها.
4. مستمرة؛ أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

**خامساً – أبعاد الميزة التنافسية:**

تتميز الوحدات التي تبغي البقاء والنجاح بشكل مستمر تقديم أفضل الخدمات أو المنتجات وأن تكون أسعارها مناسبة وبكميات كبيرة وكافية ومتوفرة وتلبية طلبات السوق، لذا تستطيع عن طريق أحدها أو أكثر أن تحصل على مزايا مقابل المنافسة، وتعد إحدى مجالات محتوى استراتيجية العمليات التي تحدد بموجبها أهداف الأداء وتصنف هذه الأبعاد أو الأسبقيات إلى الآتي[2]:

1. الكلفة: وتعد البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من الوحدات، فالوحدة التي تمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدناه نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف يكون في موقع متميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد، ويمكن للوحدة تحقيق ميزة من التكلفة من خلال كلفة متغيرة أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والإدارية.

2. الجودة: وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد للمنتوج والوظيفة التي تقدمها الوحدة للحصول على جودة عالية لعمليات التصميم والإنتاج.

---

(1) خليل، نبيل مرسي: مرجع سابق، ص87.

(2) العزاوي، غانم رزوقي (2005) تحليل أبعاد الميزة التنافسية – بحث تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد (3)، العدد (9،10) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، ص 69.

3. السرعة: أي السرعة في توفير الإنتاج في المكان والزمان المطلوب بشكل مستمر ويشير *Evans* بأن التنافس على أساس السرعة تحقق المزايا الآتية[1]:

أ- تقديم خدمات جديدة بسرعة أكبر مقارنة بالمنافسين، مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

ب – تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.

ج – يؤدي لتقليل المخزون أقل ما يمكن ويزيد مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

وهذا يمنح الوحدة صفة البقاء في السوق والحصول على منافذ تسويقية جديدة والحصول على معدل ربحية أعلى.

4. المرونة: وهي قدرة حصول الوحدة على أكثر من منفذ لتسويق المنتجات من خلال ابتكار منتجات جديدة أو إجراء تعديل في الحجم من خلال عملية الإبداع التي أصبحت شروطاً واجبة ضرورية لتتمتع الوحدة بصفة التميز وتتمثل بالقدرة على تعجيل أو إبطاء معدل الإنتاج لمواجهة التقلبات في الطلب، أو مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية الانتقال من مستوى إنتاج إلى آخر[2].

5. الإبداع: وتعني تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة للإنتاج وتوزيع المنتجات بشكل مختلف عما هو قائم في ميادين العمل، وضمن هذا التوجه فإن الذين يستطيعون البقاء ضمن ظروف المنافسة المعاصرة هم المبتكرون والمبدعون ويمكن دعم الإبداع من خلال تكنولوجيا المعلومات وبذلك يكون للوحدة نظام معلومات استراتيجية أو إدارية خاصة

---

(1) أوسو، خيري علي (2008) دور ابتكار الخدمة السياحية في تحقيق الميزة التنافسية، **المؤتمر العلمي الدولي الثامن (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، ص 10.

(2) داود، غسان قاسم (2005) تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية (نموذج عملي لقياس الإبداع التقني)، **المؤتمر العلمي الرابع (الريادة والإبداع) استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، ص9.

لاستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة وقياس أعمال الآخرين ومتطلبات السوق[1].

**سادساً – التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الميزة:**

يحتاج بعض وحدات الأعمال إلى إقامة علاقات تعاون فيما بينها وخاصة في مجالات التطوير التكنولوجي والتشارك في المعلومات وبرامج التدريب والتسويق المشترك وهذه تدخل تحت مسمى تحالفات استراتيجية حتى يمكنها الصمود والاستمرار أمام التيارات المنافسة التي ألقت بها العولمة والتي قد تؤدي إلى تقليص أنشطتها[2].

فالتحالف يُكسب شخصية استراتيجية عندما يفصّل ويعنّون استراتيجيات الوحدات المشاركة في التحالف ويحدد احتياجاتها للمدى البعيد، وعادة ما يستخدم لتغطية كل أشكال التعاون العلمي والمشاركة طويلة الأمد سواء كانت معتمدة على المشاركة الأسهمية أو على الانفتاح والتعلم من المهارات المكملة من الوحدات الأخرى، فضلاً عن لما لهذه العلاقات من ميزة في التشارك في تكلفة الحصول على الخدمات (الفنية، التكنولوجية، المعلوماتية) وبالتالي توفير تكاليف أن تقوم الوحدة بمفردها بهذا الجهد والذي يتطلب ليس فقط تكلفة مرتفعة تفوق طاقة الوحدة وإنما أيضاً يجب القيام به على نطاق واسع حتى يمكن استهلاك تكلفته[3].

إن وجود هذا النوع من العلاقات الصناعية بين الوحدات تمثل أهمية كبيرة في العناقيد الصناعية المتطورة وخاصة العالمية منها، ولا يخفى أن هذا النمط من العلاقات يستدعي وجود بيئة أعمال ناضجة متطورة حتى يمكن تفعيل آثاره الإيجابية[4].

التحالف يعد ضرورة استراتيجية للبقاء والاستمرار في البيئة التنافسية والعمل

---

(1) الحيالي، أحمد مؤيد عطية (2005) الأثر التتابعي لخصائص نجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص 88.

(2) الأبجي، كوثر: مرجع سابق، ص16.

(3) شحاته، إبراهيم (2000) تحالفات العمل الإستراتيجية تعقيدات ومخاطر، **مجلة التجارة والصناعة**، المجلد (25)، العدد (291)، ص 37.

(4) عبد اللطيف، لبنى (2003) **العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم**، مركز دعم المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، ص 19.

على الاستفادة من اقتصاديات الفرص وذلك من خلال نشر المخاطر والمشاركة في عملية إدارة السوق والمكاسب الأخرى وتنويع النشاطات وإمكانية تحويل المنافسين إلى محالفين وهذا من شأنه يزيد من ذكاء الوحدات ويضمن لها ميزة تنافسية مستمرة.

أما فيما يتعلق بمستلزمات تشغيل التحالف الناجح فالتحالف الاستراتيجي عمل ناجح وليست صفقة سابقة والتغيرات داخل التحالف وفي صناعاته غير المستقرة وبيئاته وسوقه من الممكن أن تجعل أهداف التحالف أهدافاً مؤثرة والتي يجب أن تعدل بشكل ثابت لتستجيب لتلك التغيرات ولهذه الأسباب يعتمد نجاح التحالف على كيفية إدارة العلاقات أكثر من اعتماده على الشكليات، والعناصر المهمة المطلوبة في تكوين هذه التحالفات لخصها المحللين في مدارس الأعمال إلى أربعة عناصر[1]:

1- توافق الأهداف الحقيقية للوحدات المتحالفة.

2- مهاراتهم وتكنولوجياتهم.

3- الثقافة / الوعي التعاوني.

4- المستويات المتعادلة في المخاطرة.

والعوامل تفترض عنصراً خامساً مهماً وهو الثقة وأن تكون معلنة وأن تعتمد على صدق المعلومات والاستعداد للعمل سوياً نحو إنجاز أهداف التحالف والاتفاق على رؤية استراتيجية واضحة. وتحقق تحالفات العمل الاستراتيجية المزايا الآتية[2]:

1- تسهيل انتقال العمل وتنفيذ المشاريع خارج حدود الجغرافية للوحدة المعنية.

2- عقد ائتلافات لأجل ضمان البقاء في دائرة العمل والمنافسة وقبول الالتزامات الضخمة والأعمال الكبيرة.

3- تخفيض التكاليف الثابتة ودرجة المخاطرة في التشارك في الأبحاث الأساسية.

4- الحصول على مهارات وأصول ثابتة تكاملية وتحمل تكلفة استخدام تقنيات نظم المعلومات المتطورة.

---

(1) شحاتة، إبراهيم : مرجع سابق، ص 44.

(2) الأبجي، كوثر: مرجع سابق، ص16.

## المبحث الثالث

## دور عملية قياس وتقويم الأداء في تعزيز الميزة التنافسية

تعد عملية قياس أداء الوحدة وتقويمه الأساس في تعزيز ميزة الوحـدة التنافـسية ودليل ديمومة وجودها واستمرارها، لذا أصبح الاهتمام متزايـداً بقيـاس وتقـويم الأداء للأعمال مؤخراً نتيجة للطبيعة المتغيرة في العمل والتزايد في التنافس وقـوة تكنولوجيـا المعلومات والتغير في الأدوار التنظيمية وغيرها، وهذا بدوره يساعد على قيـاس مـدى قدرة الوحدة في الوصول لأهدافها من خلال استخدام مواردها المتاحـة بطريقـة كفـوءة وفعالة.

تواجه بيئة الأعمال الحديثة العديد من التحديات والمتغيـرات التـي تـؤثر فـي السياسات التي تنتهجها الوحدات لتحقيق أهدافها والتي يتم تحديثها لتتماشـى مـع البيئـة التنافسية الحالية حيث أصبح من أهم الأهداف: تحقيق التحسين المستمر في أداء الوحـدة ككل لتكون الوحدة قادرة على البقاء والاستمرار في ظل الظروف الراهنة وقـادرة علـى تحقيق متطلبات التنافس السائدة[1].

إن مجالات ومؤشرات قياس وتقويم الأداء تكون بأشكال وأنواع متنوعة، لذلك من الضروري تحديد المؤشرات التي توفر المعلومات المناسبة في عملية صنع القرار الـذكي والفعال إذ أنها تختلف تبعاً لأهداف ومتطلبـات وطبيعـة نـشاط الوحـدات وتوجهاتهـا الإستراتيجية، وحتى تكون هذه المؤشرات أكثر فائدة يجب مقارنته مع المعـايير، وتلـك المقارنات تجري داخل الوحدة لمعرفة الاتجاهات مع مرور الزمن، والنوع الآخـر مـن المقارنات هي أن تتم مع بيانات الصناعة وحديثاً بدأت الوحدات تبحث خـارج صـناعتها من أجل إيجاد الوحدات والممارسات الأفضل في مجال وظيفي معين أو في نـوع معـين من العملية وهذه السياسة للبحث عن الأفضل يشار إليها بالمقارنة المرجعية[2].

---

(1) شهيد، رزان حسين كمال (2007) التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء – دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص27.

(2) سلمان، علاء جاسم (2003) دور معلومات إدارة الكلفة الاستراتيجية في تقويم الأداء – دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 73.

إن وضع مؤشرات الأداء يتطلب دراسة الوحدات المنافسة والرائـدة فـي مجـال الصناعة والتعرف على طرق وأساليب أدائها والاستفادة منها فـي تحديـد طـرق الأداء المناسبة للوحدة ثم وضع مؤشرات مرجعية للأداء مالية وغير مالية تُعـد معـايير قيـاس الأداء في الوحدة المعنية من أجل توجيه الأداء نحو تحقيق هذه المؤشرات والحصول على العوائد المادية والمعنوية وصولاً في النهاية إلى مقارنة الأداء الفعلي بـالأداء المرجعـي المحدد ومعرفة الثغرات ومحاولة البحث والتقصي عن أسبابها ومعالجتها بما يـسهم فـي تعزيز أداء الوحدة ومركزها التنافسي بين الوحدات الرائدة[1].

تستمد المقاييس المقارنة أهميتها من الدور الذي تلعبه لتحقيق الآتي[2]:

أ – تحسين مستمر في العمليات التشغيلية الداخلية.

ب – زيادة المقدرة التنافسية الخارجية للوحدة.

جـ – استمرار الوحدة وبقاؤها في السوق التنافسي.

د – توفير معلومات متطورة عن العمليات التشغيلية ومستويات الجـودة وأنظمـة التكاليف المتعلقة بالمنافسين الخارجيين بما يساعد في تقـويم الأداء المـالي والتـشغيلي والاستراتيجي للوحدة.

إن بيئة عصر المعلومات التي تحيط بالوحدات الصناعية تشترط ضرورة وجـود قدرات وإمكانيات جديدة لغرض تحقيق النجاح التنافسي، إذ أن الوحدات لم تعـد بإمكانهـا كسب الميزة التنافسية القابلة للاستمرار من خلال ما يوفر نظـام المعلومـات المحاسـبي التقليدي بسبب عدم تقدمه بنفس مستوى تقدم الوحدات في الصناعات التكنولوجيـة. ومـن الواضح أن المعرفة المحاسبية بحاجة إلى التجديد والتطـوير إذ أن إمكانـات المحاسـبة المالية ومحاسبة التكاليف لم تعد قادرة على مسايرة التعقيد في العمليـة الإداريـة علـى مستوى الوحدة الاقتصادية، فظهرت المحاسبة الإدارية بمثابة تطور في الفكر المحاسـبي ليساير التقدم الاقتصادي والتكنولوجي فأصبحت ضرورة لحيوية واستقرار الوحدات لمـا تقدمه من معلومات خارجية وداخلية تفصيلية، فتعد بذلك أهم مصادر المعرفـة اللازمـة

---

(1) عداس، ضحى محمد أسعد: مرجع سابق، ص 98.

(2) العفيري، فؤاد أحمد محمد (2006) تقييم الأداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، ص 128.

لقدرة الوحدة على التنافس في بيئة الأعمال المعاصرة[1].

إن الاعتماد على المعلومات والبيانات المالية وتحليلها وتفسيرها لأجل قياس أداء الوحدة وتقويمها تعد الوجه العملي لنظرية المعلومات والرافد الأساسي لبيانات أنظمة المعلومات ومما يؤدي إلى إبراز العامل التنافسي بين الوحدات وازدياد الحاجة إلى الإبداع والتغيير في الفكر المحاسبي من خلال قدرات وكفاءات المحاسبين باعتبارهم مصدر التخطيط الاستراتيجي، وأساس الميزة التنافسية والمحدد للتقييم وصنع القرارات الإدارية في بيئة الوحدة.

لذا فإن الموجودات المعرفية اليوم هي من قبيل الملكية الفكرية للوحدة والتي تكون لها قيمة اقتصادية في السوق، وكذلك تعد المعلومات المحاسبية والتقارير المالية المساعدة في عملية صنع واتخاذ القرارات هي المفتاح الرئيس للابتكار والإبداع المحاسبي الذي يمكن من تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وبناء الاستراتيجيات التي تدعم القدرات التنافسية وتزيد من قيمة الوحدة السوقية[2].

إن على الوحدات المواءمة مع البيئة والمتغيرات المحيطة بها لمواجهة التحديات التي تعد عوامل النجاح الأساسية لوحدات الأعمال ويجب عليها أن تختار الأسلوب أو الطريقة المناسبة لقياس وتقويم الأداء الذي يمكن من إعطاء إشارات مسبقة عند الأحداث والمتغيرات البيئية بحيث تمكن الوحدات من تعديل أعمالها وتصحيحها، ولا سيما أن نظام تقويم الأداء يجب أن يكون مرتبطاً بتطوير الأداء وبتحسينه فهذا يلقي على الكادر المحاسبي (المحاسبة الإدارية) عبئاً جديداً وهو التقرير عن أثر الأداء الحالي في الأداء المالي المستقبلي[3].

ويلخص (*Venkatrman & Ramanujam*) مختلف مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع ويضعان مؤشرات لقياس الأداء ضمن كل ميدان، إذ وضعوا مفهومين

---

(1) الشعباني، صالح إبراهيم يونس (2008) دور المعرفة المحاسبية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات في ظل بيئة التغيير، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن (إدارة التغير ومجتمع المعرفة)**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، ص 20.

(2) نفس المرجع السابق، ص 21.

(3) عداس، ضحى محمد أسعد : مرجع سابق، ص 102.

لأداء الأعمال وهي[1]: 1- ميدان الأداء المالي. 2- ميدان الأداء العملياتي.

**أولاً – ميدان الأداء المالي:**

إن الأداء المالي هو القياس المحدد لمدى نجاح الوحدات وأن عدم تحقيق الوحدات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. لذا فـإن التوجه نحو قياس أداء الوحدات وفق المنظور المالي يعد من أكثـر التوجهـات رسـوخاً وتطوراً وإن الأداء المالي المتفوق يعد هدف الوحدات الأساسي والأهداف الثانوية يمكـن تحقيقها ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق[2].

إن حالة تفوق الوحدة على غيرها من الوحدات في ميدان الأداء المالي يضمن لها مركزاً تنافسياً متفوقاً ويفتح الآفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلـك المركـز وتطـويره ويعطي له ميزة تنافسية بين الوحدات، إذ أن تحقيق الأداء المالي والمركز المالي المتفـوق يعدان وجهان لعملة واحدة.

ويستند مفهوم الأداء المالي إلى عملية التحليل المالي بوصفه يقوم بإجراء عمليات البحث والتقصي عن المعلومات التي تفصح عن مضمون العلاقات التي تربط بـين بنـود الميزانية وكشف الدخل وتفسير أسباب نشوء هذه العلاقات[3].

فالتحليل المالي يمثل قياساً كلياً لجميع عمليات الوحدة من خلال مقارنـة أرباحهـا ومستوى أداء أنشطتها السابقة مع مستوى أدائها وإرباحهـا الحاليـة، وكـذلك مـع أداء الوحدات الأخرى العاملة في الصناعة نفسها.

لا شك أن أسلوب النسب والمؤشرات المالية لا زالت تعد مـن أدوات التـشخيص الأساسية في عملية التحليل المالي والتي تستخدم في تقويم الأداء المالي فضلاً عـن الأداء الكلي بشكل عام، وتعد وسيلة فاعلة من وسائل التخطيط والرقابة إذ يهتم بجمـع البيانـات والمعلومات المالية وتصنيفها في قوائم وجداول متناسقة يتبعها دراسة تحليلية تفصيلية لهذه البيانات وإيجاد العلاقات فيما بينها ومن ثم الوقوف على دلالات هـذه العلاقـات بهـدف

(1) Venkatrman, N. & Ramanujam, V. (1986), **Measurement of Business Performance in strategy research**; A comparison approaches, Academy of Management Review, Vol. (11), No. (4), p 803.

(2) Lynch, R: OP. Cit. p 374.

(3) برغام، أجين: ترجمة محمود فتوح (2010) الإدارة المالية (تقييم المشاريع)، الجزء الثاني، دار شعاع للنشر، سوريا، ص .

اكتشاف نقاط الضعف والقوة والتي تسيطر على الوحدة[1].

كما هو معلوم إن القوائم المالية بشكلها الرقمي لا تعطي للمحلل المالي الأبعاد المطلوبة، حيث إنها تمثل المادة الأولية اللازمة لإجراء التحليل من واقعها، وتكمن أهمية استخدام النسب المالية في قياس أداء الوحدات في قدرتها على إبراز الجوانب المهمة للمركز المالي والتنافسي والوحدة التي تؤشر النسب المالية فيها أداءً ضعيفاً عليها إعادة النظر في استراتيجياتها.

ويصنف كتاب الإدارة المالية والاستراتيجية النسب والمؤشرات ضمن مجاميع رئيسية يركز كل منها على جانب أدائي معين وهي[2]:

1. نسب الربحية ← قدرة الوحدة على توليد الأرباح.
2. نسب السيولة ← قدرة الوحدة على الإيفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
3. نسب النشاط ← تستخدم في قياس كفاءة وفاعلية الوحدة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.
4. نسب إدارة المديونية (الرفع المالي) ← تؤشر درجة تمويل الوحدة من قبل الغير.
5. نسب سوق الأوراق المالية ← وهي النسب المخصصة لتأشير قدرة الوحدة على تحقيق أداء متفوق يرفع من القيمة السوقية لأسهمها.

إن المؤشرات أعلاه بصورتها المجردة لا يمكنها أن تعكس صورة الأداء المستخدمة في قياسه ما لم تقارن بمعايير موضوعة بحيث تساعد على تأشير التطور في ذلك الأداء والوقوف على مركز الوحدة المالي والتنافسي.

بالرغم ما للنسب والمؤشرات من أهمية وتميز في مجال قياس الأداء وتقويمه إلا أن هذا التوجه لا يخلو من بعض المحددات والمآخذ منها[3]:

---

(1) علي، مقبل علي أحمد (2004) تقويم كفاءة الأداء المالي للشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي(ش.م) مختلطة / نينوى باستخدام البيانات والمؤشرات المالية للفترة من 1998–2002، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (10)، العدد (35)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 153.

(2) الصياح، عبد الستار مصطفى وآخرون (2003) **الإدارة المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ص 65.

(3) القطب، محي الدين يحيى توفيق (2002) الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 27.

1. اختلاف التطبيقات المحاسبية يؤثر في موضـوعية وصـحة نتـائج النسب والمؤشرات المالية واستخدامها في عملية المقارنة.
2. تأثر نتائج النسب المالية بالعوامل الموسمية وأثر ذلك في تضليل واقـع الأداء الحقيقي.
3. إهمال العديد من أفضل موجودات الوحدة كالموارد البشرية وقابليات الإبـداع التي لا تظهر في حسابات الوحدة ولكنها تعد أساسية في تعزيز أدائها.
4. إن النسب والمؤشرات المالية قادرة على إطلاق إشارات تحذيرية تجاه مكامن الخلل، ولكنها لا تقدم أجوبة حاسمة في هذا المجال.
5. إن الأحكام الحدسية والحكم الشخصي قـد يتـدخلان فـي اختيـار النسب والمؤشرات المالية.

**ثانياً – ميدان الأداء العملياتي:**

يغطي هذا الميدان المجالات والعوامل المؤثرة في أداء الوحدة، والتي لا تـستطيع النسب والمؤشرات المالية الكشف عنها، فبالإضافة إلى تلك المؤشرات والنـسب تـستخدم مقاييس عملياتية ترتبط بمستوى أداء عمليـات الوحـدة، إذ أن تـضمين مقـاييس الأداء لمقاييس ومؤشرات عملياتية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء، الذي لا يستطيع النـسب والمؤشرات المالية الكشف عنه.

ويرى (*Macmenamin*) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقـويم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول أداء الوحدة، لذا يجب تعزيز هذا الأسـلوب فـي القياس بمقاييس أداء غير مالية لخلق نظام قياس لأداء فعال في الوحدة. وقد اصدر مجلس المعايير المحاسبية في سعيه نحو المزيد من الإفصاح والشفافية في 1993 كـشفاً تحـت عنوان (المراجعة المالية والعملياتية) بهدف إيجاد إطار عمل يستطيع المدراء من خلالـه مناقشة العناصر العملياتية إلى جانب المؤشرات المالية باتجاه رسم صورة متكاملة حـول أداء الوحدة(1).

إن الاعتماد على المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات العملياتيـة يعـد ميـداناً للأداء يستخدمه أغلب البحوث الإدارية والاستراتيجية الحديثة.

(1) Macmenamin, J. (1999), **Financial Management**, 1st ed, Rout ledge pub. P 323.

ومن أهم الأبعاد العملياتية التي يتم قياس وتقويم الأداء من خلالها ما يأتي[1]:

1. المركز السوقي: ويتعلق بالمركز التنافسي للوحدة ويقاس من خلال الحصة السوقية للوحدة مقارنة بالحصة السوقية للصناعة ككل أو مقارنة بحصة أكبر المنافسين.
2. الإنتاجية: ويتعلق بالوظيفة الإنتاجية والذي يمكن قياسه من خلال نسب متنوعة لها حدود دنيا من القبول.
3. المسؤولية العامة: أو ما تعرف بالمسؤولية الاجتماعية، وتمثل التزامات الوحدة تجاه المجتمع، ويعبر عنها من خلال ما تقدمه الوحدة من سلع وخدمات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة فضلاً عن مساهمتها في التنمية الاجتماعية.
4. الإبداع: ويمثل الجهود المبذولة تجاه سلع وخدمات جديدة او استخدم التكنولوجيا المتطورة بهدف خلق ميزة تنافسية.
5. التطوير الإداري: وهو المجال المتعلق بتحسين وتطوير أنماط إدارة الوحدة فضلاً عن تعزيز القدرات الإدارية كالخبرة والمعرفة والتوجه نحو تحقيق الأداء المتفوق.

ويرى الباحث أن الانطلاق نحو تحقيق الأداء التنافسي المتفوق وديمومة الميزة وفنية تحقيقها واستغلالها يبدأ من تحديد مقاييس الأداء بالشكل الصحيح، لأن تقويم الأداء كما ذكرنا سابقاً يستند إلى مجموعة من المؤشرات والمقاييس والأهداف المحددة مقدماً، إذ أن هذه المؤشرات تستعمل قاعدة للقياس ويمكن عدها دلالات يتم بواسطتها الوصول إلى المعلومات المتعلقة بمستوى النشاط لغرض قياس الأداء وتقويمه وأن لكل جهة مستفيدة من أداء الوحدة لها مقاييس ومعايير خاصة في قياس وتقويم الأداء على ضوء الغايات المتوخاة من مؤشرات الأداء، وهي تمثل مقاييس أصحاب المصالح منهم (المالكون – الدائنون – المقرضون – الحكومة – المنافسون – المجتمع ... الخ)، ومن الجدير بالذكر أصبح المحاسبون يواجهون بيئة عمل جديدة برزت فيها أهمية كبيرة للمقاييس المالية وغير المالية وربطت بين استراتيجية الوحدة ومقاييس الأداء المالية وغير المالية، وإن الإدارة الناجحة لأي وحدة تحاول إيجاد الأساليب والاتجاهات الحديثة التي تخدم مصالحها الآنية والمستقبلية.

---

(1) القطب، محي الدين يحيى توفيق، مرجع سابق، ص 29.

# الفصل الثاني

## النماذج المحاسبية لقياس وتقويم الأداء

المبحث الأول : التأصيل العلمي للنماذج المحاسبية لقياس وتقويم الأداء

المبحث الثاني : آلية استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقويم الأداء

المبحث الثالث: التسويات اللازمة لاحتساب القيمة الاقتصادية المضافة



## مقدمة الفصل:

إن هدف الوحدات الاقتصادية يتركز في تعظيم قيمة حقوق المساهمين وتعظيم قيمة الوحدة، ومن المعلوم أن سعر السهم السوقي يتأثر بعدد من العوامل ومن أهمها الربح المتحقق الذي يجب عدم إهماله عند قياس أداء الوحدة، وتمثل مقاييس الأداء الإطار الذي يحتوي عدداً من المعايير التي يقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد، ومن ثم وإن هذه المقاييس وما تحتويه من المعايير تستعمل كوسيلة لقياس وتقويم الأداء. فضلاً عن الاعتماد على القوائم المالية كمصدر رئيس للحصول على المعلومات اللازمة. وعلى ضوء ذلك سيتم في هذا الفصل دراسة النماذج المحاسبية لقياس وتقويم الأداء مع التركيز على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ومزاياه وطرق احتسابه والتعديلات المقترحة لاحتسابه من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: التأصيل العلمي للنماذج المحاسبية لقياس وتقويم الأداء.

المبحث الثاني: آلية استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقويم الأداء.

المبحث الثالث: التسويات اللازمة لاحتساب القيمة الاقتصادية المضافة.

## المبحث الأول

## التأصيل العلمي للنماذج المحاسبية لقياس وتقويم الأداء

### أولاً – طبيعة أنظمة قياس وتقويم الأداء:

تلعب أنظمة قياس وتقويم الأداء دوراً حيوياً في حياة وحدات الأعمال المعاصـــرة، لذا فإن عملية اختيار مقاييس الأداء تعد واحدة من أصعب التحديات التـــي تواجـــه هـــذه الوحدات، حيث تساعد هذه المقاييس على وضع وتقويم الأهداف والخطط الإســـتراتيجية، كما تؤدي إلى تحفيز ومكافأة المـــديرين ودفعهـــم نحـــو تحـــسين الأداء. إن المعلومـــات المستخدمة في قياس الأداء يمكن أن تكون مالية وغير مالية، وهناك العديد مـــن مقـــاييس الأداء الشائعة تعتمد على[1]:

أ – المعلومات المحاسبية والمالية والتي يكون مصدرها:

1- داخلية: من السجلات والمعلومات الداخلية.

2- خارجية: من الأسواق المالية أو النشرات الاقتصادية والصناعية.

ب – المعلومات غير المحاسبية والمالية والتي يكون مصدرها:

1- داخلية: من السجلات والمعلومات الداخلية (مثل وقف تنفيـــذ الإنتـــاج، وقت الانتفاع بالمعدات).

2- خارجية: رضا المستهلك.

لقد حظيت مقاييس الأداء المحاسبية التقليدية منذ القرن العشرين باهتمام البـــاحثين والمهتمين في مجال المحاسبة والتمويل من خلال استخدامها كمؤشر لقياس أداء الوحـــدة، وقد شملت الدراسات في تلك الحقبة شركات أمريكية مسجلة في قاعدة بيانـــات حكوميـــة واعتمدت تقليدياً الشركات بشكل كبير على مؤشـــرات الأداء المحاســـبية *Earning Per Share (EPS)* : حصة السهم من الأرباح)، *Return On Assets (ROA)* : معدل العائد على الموجودات)، (*Return On Investment* (*ROI*: معدل العائد علـــى الاســـتثمار)،

---

(1) الجبوري، نصيف جاسم (2007) استعمال نموذج (Altman) للإفلاس دالة لقياس الأداء – دراسة تطبيقية في بعض الشركات المساهمة الخاصة العراقية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (13)، العدد (48)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص212.

لقياس وتقويم أداء الوحدات وأداء المديرين وتحديد المكافآت[1].

كما شهد تطور قياس الأداء بصورة عامة تقدماً ملحوظاً فلم يقتصر على مقاييس الأداء المالية فقط وإنما تضمن استخدام مقاييس غير مالية تركز على جودة المنتجات والخدمات المقدمة وإرضاء كل من الزبائن والعاملين، مما دفع العديد من الوحدات نحو الدمج بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحديد النتائج المتحققة واتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق النمو المستقبلي للوحدة. وقد صاحب هذا التطور مرور مقاييس الأداء بمراحل متعددة يمكن إيجازها بالآتي:

1. **مرحلة ما قبل الستينيات:** صاحب هذه المرحلة انتشار استخدام مقياس معدل العائد على رأس المال المستثمر *ROI* الذي قدمه *Alfred P. Sloan* واعتمدت عليه شركة *General motors* بصورة كبيرة في عملية قياس وتقويم الأداء وقد أوضحت العديد من الدراسات الأكاديمية ومنها دراسة *Eanard Crum* التي نشرت عام 1929 أنه تم استخدام نسبة هامش الربح إلى المبيعات كمقياس رئيس لأداء الوحدات، وفي العام نفسه نشر المدير الإداري للوحدة *Standard Statistics* كتاباً قدم من خلاله تحليلاً إحصائياً ركز فيه على البيانات المحاسبية المستخدمة لحساب مقاييس الأداء والتي تقدم أساساً لعملية اتخاذ القرار[2].

2. **مرحلة الستينيات:** ركز مقاييس الأداء في هذه الفترة على تحقيق الأهداف المالية حيث تأكدت سيطرة مقياس معدل العائد على الاستثمار *ROI* في الوحدات الأمريكية، فقد تم استخدامه مع مقياس الأرباح المحاسبية *NP* ومقياس ربحية السهم *EPS* في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وقد انتقد الباحث *David Solomon* هذا المقياس واقترح استخدام مقياس الدخل المتبقي *(Residual Income)* لتقويم أداء إدارة الوحدة وحثها على تحقيق القيمة للمساهمين، كما تم الاستعانة بهذا المقياس في وضع نظام

---

(1) القناعي، رشيد الخلايلة، محمود عبد الحليم (2004) العلاقة بين مؤشرات الأداء المحاسبية التقليدية وعوائد الأسهم بالتطبيق على الشركات الكويتية، **مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية**، السنة (16)، العدد (1–2)، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، ص 45.

(2) Balkcom, John E, David, E. (1997), Strategic performance measurement : Lessons Learned and future Directions, **Journal of strategic performance measurement** (April / May) p.22

الحوافز والمكافآت الخاصة بالوحدة وقد تم استخدام الموازنات لأغراض القياس والرقابة وعندئذ لم تكن مقاييس الأداء غير المالية شائعة الاستخدام في تلك الفترة(1).

3. **مرحلة السبعينيات:** شهدت هذه المرحلة تطوراً ملحوظاً لمقاييس الأداء المالية ومحدوداً بالنسبة لمقاييس الأداء غير المالية، كما أظهرت نتيجة الاستقصاء الذي تم إجراؤه عام 1978 أن مقياس معدل العائد على الاستثمار *ROI* لا يزال أكثر المقاييس شيوعاً في تقويم الأداء ومن ثم الأرباح المحاسبية *NP* ومقياس الدخل المتبقي *RI* وكما يتم استخدام العديد من المقاييس الأخرى مثل ربحية السهم *EPS* في وضع أنظمة الحوافز والمكافآت. ويمكن القول: إن الوحدات ركزت في تلك الفترة على المقاييس المالية للأداء واستخدام مقاييس الأداء غير المالية بصورة محدودة في عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وبعض المهام الصناعية وكذلك الاهتمام بدرجة إرضاء الزبائن والتركيز على الجودة لأنه يمثل ميزة تنافسية مهمة(2).

4. **مرحلة الثمانينات وحتى الآن:** وجهت الانتقادات في هذه المرحلة إلى المقاييس التي تعتمد على الربحية، حيث أن الاعتماد على هذه المقاييس قد يدفع بوحدات الأعمال في بعض الأحيان إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها تعمل على تقليل القيمة المحققة للمساهمين في الأجل الطويل، مما أدى الاتجاه إلى مقاييس الأداء التي تعتمد على القيمة والتي من أشهرها مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والتي اعتمدت عليه العديد من الوحدات في قياس وتقويم الأداء وفي وضع نظم الحوافز والمكافآت بها.

كما شهدت المقاييس غير المالية للأداء تطوراً ملحوظاً فقد اقترح *Kaplan & Norton* عام 1983 مدخلاً لتقويم الأداء يشتمل على مجموعة من المقاييس التي تعطي إدارة الوحدة معلومات شاملة عن وضع الشركة ككل وتشمل على مقاييس مالية ومقاييس تشغيلية غير مالية مكملة لها تركز على رضا الزبائن، العمليات الداخلية، الابتكارات، التحسين المستمر.

وفي عام 1992 قدم الباحثان مدخل بطاقة الأداء المتوازن *Balance Score Card* والتي تشتمل على أربع مقاييس: مقياس الزبائن – مقاييس العمليات الداخلية –

---

(1) Balkcom, John E, David, E.: Op. Cit, p 23.

(2) منصور، بهاء محمد حسين (2002) المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، العدد (1)، جامعة قناة السويس، مصر، ص 271.

مقاييس الابتكار والتعليم – مقاييس مالية.

**ثانياً – أثر استخدام بعض مقاييس الأداء المتعارف عليه في هدف تحقيق القيمة:**

بدأت العديد من الوحدات في التركيز على هدف تحقيق القيمة للمساهمين استجابة منها للضغوط التي يمارسها المساهمون لتحقيق هذا الهدف، حيث يؤدي ذلك الى تدعيم مراكز هذه الإدارات داخل الوحدة لذا يعد هدف تحقيق القيمة من الأهداف الأساسية لمعظم الوحدات على مختلف استراتيجياتها وينبغي تحديد مفهومه.

أ– **مفهوم تحقيق القيمة:** قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة لمفهوم تحقيق القيمة للمساهمين منها ما قدمه *Mayfield* بأنه يعبر عن[1]: "الفرق بين رأس المال المستثمر داخل الوحدة والقيمة السوقية له".

وقد عرفه *Sheppared* بأنه[2]: "مقدار الزيادة الناتجة عن تحقيق الوحدة لعوائد تفوق تكلفة رأس مالها".

ويأخذ الباحث على التعريف الأول بالإيجاز الشديد للمفهوم فإذا كان الفرق سالباً فإن ذلك يعني عدم تحقيق الوحدة لأي قيمة لحملة أسهمها (المساهمين) ولذا كان من الأفضل توضيح أن المقصود هو ارتفاع القيمة السوقية لرأس المال داخل الوحدة عن قيمته الدفترية. أما بالنسبة للتعريف الثاني فيتفق الباحث معه وذلك لأن الزيادة المحققة للأرباح بعد استبعاد تكلفة رأس المال تعبر عن الارتفاع الحقيقي في القيمة للمساهمين. كما ويتفق الباحث مع كلا المفهومين في تحديدهما للوحدات المحققة للقيمة وهي التي تهدف إلى زيادة عوائدها عن تكلفة رأس مالها المستثمر وتحقق معدل نمو مرتفع، وأساليب تحديد هذه القيمة تتجلى فيما يأتي[3]:

1. إن الوحدة تعمل على تحقيق القيمة للمساهمين من خلال قبولها للمشروعات التي من شأنها تحقيق تدفقات نقدية داخلة مخصومة تزيد عن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المطلوبة لتمويل مثل هذه المشروعات وهذا يعني زيادة القيمة الحالية لتدفقاتها النقدية

---

(1) Mayfield, John (1997), Economic Value Management : **The Route to Shareholder Values**, Management Accounting (September) p.32.
(2) Sheppared, Don (1999), "**Where`s the Value?**", Employee Benefit News, vol. 13 Issue 13, p2.
(3) Smithburg, William (1993), "Creating Value", **Enterprise Magazine**, (April) p.1.

الداخلة وهو ما طبقته شركة *Quaker Oats* العالمية في الآونة الأخيرة.

2. اتخاذها للقرارات التي تحقق عوائد تفوق تكلفة إنجازها ومن أمثلة ذلك تركيزها على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات التي تحقق معدل عائد يفوق تكلفة رأس المال المستثمر بها .

واستنادا إلى ما سبق يرى الباحث أن مفهوم تحقيق القيمة للمساهمين يتمثل في ارتفاع القيمة السوقية لرأس المال المستثمر عن قيمته الدفترية وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق القيمة للمساهمين.

**ب – مقاييس القيمة:** تصنف مقاييس القيمة إلى ما يلي:

1– مقاييس القيمة المحاسبية: وتركز على صافي الأرباح المحاسبية التي تظهرها القوائم المالية وهي تعاني من بعض القصور منها أن الأرباح المحاسبية لا تعبر عن الأرباح الفعلية التي حققتها الوحدة وذلك لاعتمادها على أساس الاستحقاق في حسابها وليس على أساس الأساس النقدي، كما أن هذه المقاييس التي يتم الاعتماد عليها تتجاهل العائد المطلوب تحقيقه من قبل المساهمين فضلاً عن كونها مقاييس قصيرة الأجل تهتم بالتغير الحادث خلال الفترة بغض النظر عن تأثير ذلك على مستقبل الوحدة في الأجل الطويل(1).

2– مقاييس القيمة الاقتصادية: تساعد هذا المقاييس على تحديد الربح الاقتصادي والذي يعبر عن الربح المتبقي بعد حصول أصحاب رأس المال على مكافآتهم نظير تحملهم المخاطر الناتجة عن استثمار أموالهم داخل الوحدة. ونظراً لأهمية مقياس الاقتصادية وارتباطها بعملية اتخاذ القرارات التشغيلية والاستثمارية التي تحقق قيمة مضافة للمساهمين في الأجل الطويل واختلاف هذه القيمة عن الأرباح المحاسبية التي تظهرها القوائم المالية، فإنه لا يصلح لقياسها الاعتماد على المقاييس المتعارف عليها مثل ربحية السهم والعائد على حقوق الملكية الأمر الذي يتطلب معه وجود مقاييس خاصة للتأكد من تحقيق القيمة.

والقيمة الاقتصادية تعد أكثر واقعية من القيمة المحاسبية إلا أن قياسها لا يتم بسهولة وذلك لعدم الدقة في حساب مقدار العائد المقابل للمخاطر التي سوف يتحملها

---

(1) Ray, Russ (2001), Economic Value Added : Theory, Evidence, A missing link, **Review of business**, (spring / summer), vol. 22, issue (1/2), p.2.

المساهمون كما أنها مقاييس ذات بعد واحد[1].

كما هو معلوم أن نظام قياس وتقويم الأداء من النظم الفرعية الأساسية لوحدات الأعمال يمكن من خلاله أن تمتلك الإدارة معلومات على قدر كبير من الأهمية تعمل من خلالها على ترشيد عملية اتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبل الوحدة والعاملين بها، وإن هذا النظام يعتمد على مجموعة من الأدوات يطلق عليها مقاييس الأداء التي تهدف إلى التأكد والتحقق من كفاءة أداء الأعمال داخل الوحدة وتستخدم وحدات الأعمال العديد من المقاييس منها (مقياس الربح المحاسبي *NP*، مقياس معدل العائد على رأس المال المستثمر *ROI*، وربحية السهم *EPS* وغيرها) في تقويم أدائها منذ فترة طويلة.

ويرى الباحث أن سبب نجاح هذه المقاييس قد يرجع إلى تزامن ظهورها مع التركيز على هدف تعظيم ربحية الوحدة وهو الأمر الذي يثير التساؤل حول مدى نجاح هذه المقاييس المتعارف عليه في ظل ظهور هدف آخر لإدارة الوحدة فضلاً عن هدف تعظيم الربحية والمتمثلة في تعظيم قيمة المساهمين.

**جـ – مقاييس الأداء المتعارف عليها وعلاقتها بتحقيق القيمة للمساهمين:**

**جـ – 1 مقياس الربح المحاسبي (*NP*) *Net Profit*:** بموجب هذا المقياس تسعى الوحدة إلى تعظيم الربحية وذلك من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لديها بأفضل الوسائل الممكنة، وقد تعرض هذا المقياس المستخدم كمؤشر لتقويم كفاءة أداء الوحدة إلى كثير من الانتقادات تدور معظمها حول افتقاده إلى الواقعية وعدم الدقة وذلك للأسباب الآتية[2]:

1. إن الربح المحاسبي كمعيار لتقويم الأداء يركز فقط على الأداء في الأجل القصير، الأمر الذي قد يدفع بالإدارة إلى اتخاذ بعض الإجراءات الخاطئة ذات التأثير السلبي على الأداء في الأجل الطويل وذلك من أجل تحسين صورة الأداء في الأجل القصير.
2. إن استخدام الربح المحاسبي كأداة لتقويم الأداء لا يوفر المعلومات الكافية عن الأسباب التي أدت إلى تحقيق هذه النتائج.

---

(1) Ray, Russ : Op. Cit, p.3.

(2) خليل، عطا الله وراد (2004) استخدام أسلوب المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم الأداء المالي للشركات الأردنية، **المؤتمر العلمي المهني السادس (مهنة المحاسبة في خدمة الاقتصاد)**، عمان، ص 3.

3. تباين الآراء في الفكر المحاسبي حول مفهوم الربح الواجب استخدامه كأساس لتقويم الأداء، فضلاً عن تباين آراء كل من المحاسبين والاقتصاديين حول أسس قياس هذا الربح.
4. إن اعتبار الربح المحاسبي هو الأساس لتقويم الأداء إنما يركز فقط على الدخل الخاص لفئة المساهمين ومن ثم فهو لا يتواكب مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المعاصرة والمتداخلة، مما يصعب التنبؤ بالأحداث المتوقعة ومن ثم فإن قرارات الوحدة يتم اتخاذها في ظل حالة من عدم التأكد يصعب معها تأكيد عملية تعظيم الربح(1).

ويرى الباحث أن تعظيم هذا المقياس لا يترتب عليه بالضرورة تعظيم القيمة للمساهمين فعلى سبيل المثال: قرار استبعاد نفقات البحث والتطوير سوف يؤدي إلى زيادة أرباح الفترة الحالية بسبب تقليل التكاليف الواجبة الخصم من الإيراد ولهذا القرار تأثير سلبي على هدف تعظيم القيمة للمساهمين لأنه لا يتيح الفرصة الكافية أمام الوحدة لمواجهة المنافسة من خلال الابتكار والتحديث.

**حـ – 2 / مقياس معدل العائد على رأس المال المستثمر *Return On Investment* (*ROI*):** يعد هذا المقياس أحد مؤشرات الربحية فهو يعكس مدى قدرة الوحدة في تحقيق العائد على الأموال المستثمر فيها أكانت ممتلكة أم مقترضة وكذلك التنبؤ بهذه القدرة مستقبلاً. ويرجع الفضل في استخدام فكرة مقياس الربحية معبراً عنها في شكل معدل العائد على رأس المال المستثمر إلى شركة *Dupont*. ويتم حساب معدل العائد على رأس المال المستثمر طبقاً للمعادلة الآتية(2):

$$(ROI) = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

ويتسم هذا المقياس بالعديد من المزايا منها:

1. يعد من أكثر مقاييس الأداء استخداماً وذلك لسهولة حسابه، حيث يستخرج

---

(1) الشامي، مصطفى أحمد: مرجع سابق، ص 15.

(2) عبد الوهاب، بشرى وآخرون (2001) أثر المخاطرة في تقويم أداء ربحية الشركات – دراسة تطبيقية في سوق بغداد للأوراق المالية، **مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم**، السنة (4)، العدد (7)، كلية الرافدين الجامعة، بغداد، ص 300.

مكوناته من القوائم المالية المنشورة كما أنه يساعد على تحديد مدى نجاح سياسة الاستثمار التي تتبعها الوحدة.

2. يمثل مقياس العائد رقماً وحيداً شاملاً يتأثر ويؤثر في المركز المالي للوحدة فهو يدمج عناصر الربحية من إيرادات وتكاليف واستثمار في نسبة واحدة ويمكن أن يتم مقارنته مع معدل العائد للفرص البديلة داخل وخارج الوحدة.

3. قابلية هذا المقياس للتحليل مما يساعد على تحديد العوامل المؤثرة فيه.

وعلى الرغم من المزايا المذكورة إلا أن هناك بعض أوجه القصور التي تحد من استخدامه من قبل بعض الوحدات ومنها[1]:

1- يترتب على استخدام معدل العائد على رأس المال المستثمر اتخاذ العديد من القرارات الخاطئة فيما يتعلق بالتخلص من الموجودات.

2- قد يؤدي تحقيق معدلات عالية من هذا العائد إلى زيادة درجة المخاطرة التي قد تتعرض لها الوحدة.

3- يتم حساب هذا المقياس من خلال الاعتماد على القوائم المالية والتي بدورها تعتمد في إعدادها على طرق محاسبية قد تختلف من وحدة إلى أخرى، الأمر الذي يتطلب إعداد تسويات للبيانات المحاسبية حتى يمكن المقارنة على أساس سليم.

4- تركيز معدل العائد على رأس المال المستثمر على الربحية في الأجل القصير، حيث ينبغي أن يساهم أداء المديرين إلى تعظيم الربحية في الأجل الطويل أيضاً.

**جـ 3 / مقياس ربحية السهم *Earnings per share (EPS)*:** يُعد مقياس ربحية السهم من المؤشرات شائعة الاستخدام في وحدات الأعمال فهو يهدف إلى قياس أداء الوحدة خلال الفترة المالية التي تعد عنها التقارير المالية وينقسم إلى نوعين هما: ربحية السهم العادي – ربحية السهم المخفضة.

ويعتمد كلا النوعين في حسابهما على عنصرين في قائمة الدخل هما:

---

(1) محمد، شيرين عاطف (2002) تطوير القياس المحاسبي للأداء في ضوء العلاقات الوكالية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، ص 26–27.

أ- الربح الناتج عن عمليات التشغيل.

ب- صافي الربح.

وفي بعض الأحيان قد تُظهر قائمة الدخل البنود غير العادية وغير المتعلقة بالنشاط وكذلك قد تنعكس التغيرات في الطرق المحاسبية التي تستخدمها الوحدة (مثل تغير طريقة تسعير المخزون) على قائمة الدخل، وفي هذه الحالة فإن الوحدة تعتمد في حساب ربحية السهم على صافي الربح بعد استبعاد هذه البنود أو تقوم حسابه بناءً على البندين السابقين (أ – ب) على أن تفصح الوحدة عن العناصر السابقة في الإيضاحات المتممة للقوائم المالية.

ويتم حساب مقياس ربحية السهم كما يأتي[1]:

$$\text{ربحية السهم} = \frac{\text{صافي الربح المتاح للأسهم العادية – توزيعات أرباح الأسهم الممتازة}}{\text{المتوسط المرجح للأسهم العادية القائمة}}$$

ويحسب البسط في حالة الاعتماد على صافي الربح لحساب ربحية السهم العادي على أساس طرح البنود التالية من صافي الربح:

أ- توزيعات الأرباح المعلنة خلال الفترة للأسهم الممتازة (سواء دفعت أم لا).

ب-توزيعات الأسهم الممتازة المجمعة (سواء تم إعلان التوزيع عنها أم لم يتم).

وفي حالة الاعتماد على صافي الربح التشغيلي في حساب ربحية السهم العادي فيحسب البسط في المعادلة السابقة على أساس طرح (إضافة) صافي الربح (صافي الخسارة) المتعلقة بالعناصر التالية من صافي الربح:

- العمليات غير المتعلقة بالنشاط (مثل الفوائد).
- البنود غير العادية (مثل خسارة بيع الموجودات الثابتة).
- تأثير تغيير الطرق المحاسبية المستخدمة (مثل التحول من سياسة لأخرى).

ثم بعد ذلك يتم تسوية صافي ربح التشغيل من خلال طرح توزيعات الأرباح المعلنة وغير المعلنة للأسهم الممتازة (كما في البندين أ – ب السابقين).

(1) Delaney, Patrick and Ray, Ton (2002) **Wiley CPA**, John wiley and sons, Inc, New York, pp. 459-460.

إن النمو في ربحية السهم ليس بالضرورة أن يعبر بصدق عن حقيقة الأداء فقد لا يصاحبه ارتفاع في أداء الأسهم وقد أثبتت الدراسات التي قامت بها شـــركة *Stern and Stewart* أن الوحدات التي تحقق زيادة كبيرة في معدل نموها من الممكن أن يؤدي ذلـــك إلى إهدار في القيمة للمساهمين(1).

كما يمكن للوحدة تخفيض هذا المقياس من خلال تخفيض الأرباح بالتركيز علـــى البنود التي تمثل قيوداً دفترية وليس لها أي تأثير في التدفقات النقدية الفعلية، فـــضلاً عـــن ذلك بالإمكان تخفيض الأرباح عن طريق الاستثمار في مشروعات لا تحقق عائداً إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة أو الاستثمار في مشروعات قليلة الكفاءة يقل فيها الإيراد المحقق عن تكلفة رأس المال.

ويضاف للعيوب السابقة أن هناك بعض أوجه القصور في إعداد القـــوائم الماليـــة التي تتخذ أساسًا لحساب مقياس ربحية السهم فهي تتجاهل تكلفة رأس المال الأصلي وتأخذ في الاعتبار تكلفة رأس المال المقترض فقط(2).

**جـــ – 4 / مقياس الربح الاقتصادي *Economic profit (EP)*:** أولت العديد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أمثلتها *AT and T, Coca-Cola, Briggs and Stratton* بمقاييس القيمة لتقويم أداء الوحـــدة والإدارة وكأســـاس لـــنظم الحـــوافز والمكافآت الخاصة بكل من هذه الشركات.

ويلاحظ أن هذه المقاييس تعتمد على الربح الاقتصادي أكثر من اعتمادهـــا علـــى الربح المحاسبي وعلى الرغم من أن تطبيقات الربح الاقتصادي حديثة نسبياً فـــي مجـــال قياس الأداء وتحفيز العاملين والمديرين إلا أن استخدامه لهذا الغرض لأول مرة يرجع إلى أواخر القرن التاسع عشر بواسطة *Alfred Marshall, John Hicks* (3).

ويتم حساب الربح الاقتصادي *(EP)* بالاعتماد على المعادلة الآتية:

الربح الاقتصادي = الربح التشغيلي – تكلفة رأس المال – الضرائب

---

(1) <http//www.akrcapitalresearch.com> 2002, p2.

(2) Mayfield, John: OP. Cit, p. 32.

(3) حميدة، عبد محمود (1999) تقييم فاعلية الإفصاح عن الأداء المالي للشركات المساهمة السعودية، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (2)، جامعة القاهرة، القاهرة، ص283–284.

وطبقاً للمعادلة أعلاه فإن الربح الاقتصادي يتحدد من خلال طرح التكاليف من الإيرادات المحققة، وتتضمن التكاليف المشار إليها بند تكلفة رأس المال الذي يمثل العائد المطلوب من قبل أصحاب رأس المال الأصلي والمقترض، وتتضمن تكلفة رأس المال التكلفة الصريحة والمتمثلة في الفائدة على رأس المال المقترض والتكلفة الضمنية لرأس المال الأصلي وهي تمثل الحد الأدنى من العائد المطلوب من قبل الملاك الذي يعوضهم عن المخاطر التي يتعرضون لها من استثمار أموالهم في الوحدة.

ويختلف المفهوم المحاسبي للربح عن المفهوم الاقتصادي له، حيث يركز الأول على الأرباح المتبقية وذلك قبل الوفاء بكامل التزامات الوحدة فالمقصود به هو الربح الدفتري، أما الثاني (المفهوم الاقتصادي للربح) فيركز على الأرباح التي يمكن توزيعها على المساهمين بعد الوفاء لكافة الالتزامات مع إمكانية الاحتفاظ برصيد نقدية آخر الفترة يماثل رصيد أول الفترة[1]. وبناء على ما تقدم هنالك خاصيتان أساسيان للتميز بين الربح المحاسبي والاقتصادي وهي:

1. إن الربح الاقتصادي يأخذ في الاعتبار عند حسابه تكلفة رأس المال الأصلي بينما لا تؤخذ تلك التكلفة في الاعتبار عند حساب الربح المحاسبي.

2. تتمثل في أساس الاعتراف بالإيرادات والتكاليف حيث يعتمد على الأساس النقدي عند حساب الربح الاقتصادي ويعتمد على أساس الاستحقاق للوصول إلى الربح المحاسبي.

وينبغي القول: إن العديد من الوحدات الاقتصادية تعتمد على الربح الاقتصادي في إعداد نظام الحوافز والمكافآت للعاملين والمديرين أكثر من اعتمادها على الربح المحاسبي لأنه يعمل على تشجيع هؤلاء المديرين على اتخاذ القرارات طويلة الأمد وبصورة أكثر فاعلية، كما ويستعين المحللين الماليين بالمبادئ الأساسية لهذا المقياس لتقويم أداء الوحدات وللحكم على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

ويمكن زيادة الربح الاقتصادي عن طريق الآتي[2]:

---

(1) Dillon, Ray and Owers, James (2001), EVA : As a financial Metric Attributes, Utilization and Relationship To NPV, **Financial Practice And Education**, (spring / summer), p. 33.

(2) Mayfield: OP. Cit, p. 32.

1. رفع كفاءة العمليات الجارية من خلال زيادة معدل العائد على رأس المال.
2. تحقيق نمو للربحية عن طريق زيادة الاستثمارات في المشروعات التي تحقق عائداً يفوق رأس المال.
3. العمل على إلغاء الأنشطة غير الاقتصادية والتي لا يترتب عليها تدفق نقدي داخل للوحدة.

ونلاحظ مما سبق أن حساب الربح الاقتصادي والطرق التي تؤدي إلى زيادته مرتبطة بالزيادة في القيمة للمساهمين، وبالتالي فإن اعتماد الإدارة عليه في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق القيمة في الأجل الطويل، حيث تمثل الأرباح بعد الضرائب مقياساً أكثر تعبيراً عن النقدية الفعلية التي سوف يحصل عليها المساهمون من الأنشطة التي تزاول داخل الوحدة.

وعلى الرغم من أهمية الربح الاقتصادي ومميزاته إلا أنه يشوبه بعض المشكلات منها اعتماده على البيانات المحاسبية التي تستخرج من القوائم المالية كما ويتطلب حسابه تقدير تكلفة رأس المال الأصلي والتي تمثل تكلفة الفرصة البديلة لهذه الأموال، ثم حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال الأصلي والمقترض مما قد يشكل صعوبات لبعض الوحدات التي تقوم بتطبيقه[1].

**جـ – 5 / مقياس الدخل المتبقي *Residual Income (RI)*:** استخدم هذا المقياس لتقويم أداء الأقسام داخل الوحدة الاقتصادية وقياس كفاءتها، لمواجهة أوجه القصور التي صاحبت استخدام كل من الربح المحاسبي ومعدل العائد على رأس المال المستثمر. ويمثل الدخل المتبقي الفائض الناتج عن الربح المحاسبي بعد تغطية رأس المال المستثمر، وقد حث الاقتصاديين منذ القرن الماضي على ضرورة أن تركز الوحدات على هدف تعظيم القيمة للمساهمين ولذلك لا بد أن تعمل هذه الوحدات على تحقيق عوائد تفوق تكلفة رأس مالها الأصلي والمقترض، وهو ما يميز هذا المقياس عن المقاييس التي تعتمد على صافي الربح المحاسبي والتي تأخذ في اعتبارها تكلفة رأس المال المقترض فقط (الفوائد).

وطبقاً لهذا المفهوم فإن الدخل المتبقي (*RI*) لأية وحدة اقتصادية يمكن التعبير

(1) Pelerson, Pamela & Peterson, David (1996), **Company Performance and Measures of Value Added**, The Research Foundation of the Institute of Chartered Analysis, p. 12.

عنها بالفرق بين صافي ربح التشغيل بعد الضرائب وقيمة التكلفة المتوسطة لرأس المـــال المستثمر بالوحدة ويمكن التعبير عنه على النحو الآتي[1]:

*Residual Income (RI) = NOPAT – Required profit*

*= NOPAT – cost of capital * Investment*

*= NOPAT – cost of capital * (Total assets – NIBCL)*

حيث *NOPAT*: هو صافي ربح التشغيل بعد الضرائب ودون خصم الفوائــد فـــي نفس الفترة.

*cost of capital*: هي التكلفة المتوسطة الكلية لرأس المال المستثمر.

*NIBCL*: مطلوبات متداولة بدون فائدة.

أو حسابه عن طريق المعادلة الآتية:

$$X_t = P_t - KA_{t-1}$$

حيث $X_t$ : الدخل المتبقي و $P_t$: الربح المحاسبي و $KA_{t-1}$ : تكلفة رأس المال.

وإذا كانت نتيجة الدخل المتبقي موجباً فإنه يمثل أرباحاً إضافية تزيد عـــن العائـــد الذي يطلبه أصحاب رأس المال المقترض والأصلي، وبالتالي فإنه يعكس الزيادة في ثروة المساهمين، (وعلى العكس إذا كان الدخل المتبقي سالباً فإنه يعكس انخفاضـــاً فـــي ثـــروة المساهمين)[2].

إن الدخل المتبقي يوفر معلومات ذات قيمة أعلى مقارنة بالربح المحاسبي، ويمكن تعظيم هذا الدخل من خلال تخفيض تكلفة رأس المال المستثمر، في بداية الفترة من خلال أحد الإجراءين وهما:

أ- تخفيض المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال المستثمر وقد يكون هذا التصرف خارج نطاق تحكم الإدارة.

ب- تخفيض رأس المال المستثمر ويشترط في هذه الحالة أن يكون الجزء الممكن

(1) Jaimbalvo, James (2007), **Managerial Accounting**, 3[ed] edition, John Wiley and sons, Inc, New York, p. 470.

(2) حجازي، إبراهيم رسلان: الخولي، هالة عبد الله (2003) القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة للمنشأة وتعظيم ثروة حملة الأسهم، **مؤتمر مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، ص 14.

تخفيضه زائداً عن احتياجات الاستثمار للوحدة.

إن أهمية هذا المقياس يرجع إلى أسباب عديدة منها[1]:

1- استخدامه لمساعدة الإدارة على التخلص من الاستثمارات ذات التدفقات النقدية السالبة في بداية سنوات التشغيل، كما يدفع هذا المقياس المدراء إلى التصرف كملاّك داخل الأقسام والوحدة ككل، فهو يحث هؤلاء المديرين على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق مصلحة الوحدة

2- كما تظهر أهميته من خلال علاقته بالقيمة الاقتصادية للوحدة، فهذه القيمة تعتمد على التدفقات النقدية المستقبلية التي تُعد مقياساً ملائماً للأداء التشغيلي.

3- يضاف إلى ما سبق أن مقياس الدخل المتبقي يعد أكثر مرونة من مقياس معدل العائد على رأس المال، وذلك لأن هناك معدلات مختلفة من تكلفة رأس المال يمكن تطبيقها على الاستثمارات التي يترتب عليها مستويات مختلفة من المخاطر.

ظهر مقياس الدخل المتبقي في حقيقة الأمر للتغلب على عيوب معدل العائد على الاستثمارات ولتشجيع تطابق الأهداف بين الأقسام والوحدات ككل، ويحسب الدخل المتبقي باستبعاد تكلفة ضمنية على رأس المال المستثمر من أرباح التشغيل، وتمثل التكلفة الضمنية على رأس المال المستثمر في أغلب الأحوال الحد الأدنى المقبول لمعدل العائد والذي يحدد على أساس تكلفة رأس المال. وإذا كانت الأرباح المحاسبية والمحددة وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها تمثل نقطة البداية لمقاييس الأداء المالي المختلفة، فإنه يمكن افتراض أن حساب تكلفة ضمنية على رأس المال المستثمر سوف يقود إلى إضافة قيمة لمقياس الربح المحاسبي ويوفر مقياساً أشمل للأداء[2].

وبالرغم من الجوانب الإيجابية السابقة لهذا المقياس، فقد تبين أن حوالي (10%) فقط من أكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية و(20%) فقط في المملكة المتحدة

---

(1) الخولي، هالة عبد الله (2000) دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، السنة (39)، العدد (56)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، ص 115.

(2) الخولي، هالة عبد الله (2001) الاختبار الميداني للعلاقة بين مقاييس الأداء الداخلي والقيمة السوقية للمنشأة – دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال في مصر، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، السنة (40)، العدد (57)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، ص 95.

تستخدم مقياس الدخل المتبقي مع مقاييس أخرى في اختيار المشروعات الاستثمارية. فقد واجه هذا المقياس بعض الانتقادات منها[1]:

1. صعوبة فهم منطقية خصم تكلفة رأس المال الأصلي من صافي الربح لدى بعض المديرين على الرغم من سماحهم بخصم التكاليف المرتبطة بفوائد القروض من البنوك والدائنين، ويرجع السبب في ذلك إلى أن النوع الثاني من التكاليف يمثل تكلفة صريحة بينما يمثل النوع الأول تكلفة ضمنية يتعلق بتكلفة الفرصة البديلة.
2. بكونه مقياساً مطلقاً ويعني ذلك صعوبة المقارنة التي تتم بين الوحدات ذات الأحجام المختلفة أو أداء القسم مع الأقسام الأخرى داخل الوحدة الواحدة، وللتغلب على هذه الصعوبة فإنه يتم تحديد مستويات الدخل المتبقي المستهدفة لكل قسم والتي يجب أن تكون متسقة مع حجم الموجودات وظروف السوق للأقسام أو الوحدات المختلفة حسب نوعية المقارنة.

وفقاً لـ *(Drury)* فإن الوحدات تفضل استخدام مقياس معدل العائد على رأس المال المستثمر لتقويم الأداء واستخدامه للمقارنة بين الوحدات فهو شائع الاستخدام والانتشار بين المستخدمين الخارجيين، لذلك ترغب إدارة الوحدات في استخدامه حتى يتلاءم مع المقياس الذي تستخدمه هذه الجهات الخارجية في قياس الأداء الاقتصادي للوحدة[2]. وقد أثبتت نتائج الاستقصاء التي قام بها *(Drury)* عام 1993 لمقاييس الأداء المستخدمة لبعض الوحدات في المملكة المتحدة لتقويم الأداء فكانت النتيجة تفوق معدل العائد على رأس المال المستثمر على مقياس الدخل المتبقي.

إن المقاييس المالية المتعارف عليها قد حازت على اهتمام عدد كبير من المحاسبين والمديرين الماليين حيث تم استخدامها في العديد من الأغراض منها: التخطيط وتقويم الأداء واتخاذ القرارات، إلا أن هذه المقاييس أصبحت غير ملائمة للوفاء باحتياجات إدارة الوحدة التي تبحث عن أسلوب تتمكن بواسطته من ربط الأرباح وما يتعلق بها من استثمارات ليس على مستوى الوحدة ككل، ولكن على مستوى الأقسام داخل هذه الوحدات أيضاً.

---

(1) Drury, Colin (2000), **Management and Cost Accounting**, 5th edition, Business press, Thomson learning, London, p. 800.
(2) Drury, Colin: Op. Cit, p. 809.

هذا فضلاً عن أن هذه المقاييس لا تعمل قياس الأرباح الاقتصادية فهي تعتمد على المبادئ المحاسبية المتعارف عليها والتي تعمل على خصم تكلفة رأس المـال المقتـرض فقط من الأرباح ولا تأخذ في الاعتبار تكلفة رأس المال الأصلي، كما أن هذه المقاييس لا تعطي صورة كاملة عن مقدرة الوحدة على تحقيق التدفقات النقدية للمساهمين وهـو مـا يجعل مقارنة نتائج وحدتين مختلفتين في هيكل رأس المال مقارنة عديمة الجدوى.

**ثالثاً – النماذج الحديثة في مجال قياس وتقويم الأداء:**

إن الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة والأسواق بحاجة إلـى تـوفر العديـد مـن المستلزمات الضرورية في ظل التنافس الشديد ومن هنا برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المـستمر وقـد أصـبحت مقاييس الأداء المحاسبية المتعارف عليها غير قادرة بمفردها على إعطاء صورة واضـحة عن الأداء في المستقبل وذلك لتجاهلها العديد من المتغيرات مثل: قيمة الموجودات غيـر الملموسة كالشهرة وتكاليف البحث والتطوير والموارد البشرية ومستوى الجـودة ورضـا الزبائن وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وإمكانية تطويرهـا لمواجهـة الحاجات والظروف المتغيرة.

ولا بد من قياس الأداء في ظل التطورات الحديثة بـصورة متكاملـة باسـتخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتكون قادرة على إعطاء صورة واضحة عن الوحـدة في الأجلين القصير والطويل، وفيما يلي عرض موجز لبعض التوجهات الحديثة لتطـوير نظم قياس وتقويم الأداء لجعلها متماشية مع مواصفات بيئة الأعمال السائدة:

**أ – المؤشرات غير المالية:** تشير التطورات الحديثة في بيئة الأعمال إلى أهميـة تطبيق أسلوب لقياس وتقويم الأداء يعتمد على مؤشرات كمية تحليلية غير ماليـة وذلـك لغرض تغطية كافة جوانب الأداء في الوحدة وعدم الاقتصار على الجانب المالي فهنـاك العديد من الجوانب التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تقويم الأداء كجـودة المنـتج أو الخدمة المقدمة ومدى تحقيق الرضا للزبائن وغيرها، إذ أن نجاح الوحدة في المدى البعيد يتوقف على هذه المتغيرات[1]. وتمتاز هذه المقاييس غير المالية بالآتي[2]:

---

(1) شهيد، رزان حسين كمال: مرجع سابق، ص 34.

(2) Raiborn, Cecily A. and others (1999), **Managerial Accounting**, South Western, College Publishing, New York , p 700.

1. إنها تقيس بشكل مباشر أداء الوحدة في الأنشطة التي تـؤدي إلـى تحقيـق الربح، كجودة تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات للزبائن.
2. تساعد هذه المقاييس على التنبؤ بشكل أفـضل باتجـاه التـدفقات النقديـة المستقبلية وذلك لأنها تتناول الأنشطة التي يتوقف عليها نجاح الوحدة في المـدى البعيد، كمقدرة الوحدة على الاستمرار في تحسين جودة منتجاتها وبأسعار تنافسية.

وعليه نجد ضرورة الاعتماد على المقاييس غير المالية للأداء إلى جانب المقاييس المالية من خلال استخدام نظام لتقويم الأداء يقوم بالربط بين هذين النوعين من المقـاييس بما يمكن الوصول إلى تقويم شامل للأداء.

إن التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال في الفترة الأخيرة وتبني الوحدات لأنظمة وأساليب إدارية جديدة أدى ذلك إلى التغير في نوعية المعلومات اللازمة لاتخاذ القـرارات المختلفة، وقد ترتب على تبني تلك الأنظمة ظهور مجموعة من الأفكار والمفاهيم الإدارية الجديدة والتي قدمها *(Horngren)* وآخرون وعلى النحو الآتي[1]:

- التركيز على رضا الزبائن.
- عوامل النجاح الرئيسية.
- تحليل سلسلة القيمة.
- الاهتمام في البيئة الخارجية والداخلية.
- تحسين كفاءة الأنشطة.

وقد بذلت جهود في السنوات الأخيرة نحو بناء نظام للمقاييس غيـر الماليـة يـتم ربطه بالأهداف الاستراتيجية للوحدة، وقد أكد على ضرورة استخدام المقاييس غير المالية فضلاً عن المقاييس المالية حيث أن نجاح الوحدة مفهوم متعدد الأبعاد يتغير بمرور الزمن كما يختلف بين الأطراف ذات المصلحة بالوحدة.

**ب – بطاقة الأداء المتوازن:** تُعد بطاقة الأداء المتوازن *Balance Scorecard (BSC)* إحدى الوسائل المعاصرة في قياس الأداء التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء وباتجاه تحقيق الأهداف وهي من أحـدث الـنظم حيـث قدمـه

---

(1) جبل، علاء الدين: ددّم، عبد الرحمن (2002) استقصاء أهمية تطوير مقاييس الأداء في شركات الإنشاءات العامة، **مجلة بحوث جامعة حلب**، العدد (31)، جامعة حلب، حلب، ص 412.

*Kaplan and Norton* في عام 1992 إذ قاما بدراسة أجريت في (10) شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المقـــاييس الماليـــة للأداء غير كفوءة لوحدها لنموذج وحدات الأعمال[1].

وقد برز هذا الأسلوب كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه الوحدات الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات، حيث تمكن تقنية *(BSC)* وحدات الأعمـــال مـــن قيـــاس وتقويم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة محاور بدلاً من الاختصار علـــى المحـــور المالي، بالرغم من أهميته وقد حققت الوحدات التي استخدمت هذه التقنية عوائد كبيرة مما يساعدها على النجاح بالوصول إلى ما مطلوب منها وفق رؤيتها والاستراتيجية المحـــددة وإرضاء مختلف الأطراف وإشباع رغبات المستهلكين والعاملين فيها.

وقد كان الدافع الرئيس لاقتراح بطاقة الأداء المتوازن متمثلاً في قصور مقـــاييس الأداء المالية التي تتعلق بالأجل القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية التي تعكـــس تـــصرفات الوحدة في الماضي ولا تصلح للتعامل مع المستقبل وتتجاهـــل المعلومـــات الاســـتراتيجية المتعلقة بكل من الجودة وتنمية الموارد البشرية والبحوث والتطـــوير والابتكـــار ورضـــا الزبائن، ولا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات والرقابـــة[2]. وعليه ظهرت حاجة لمقاييس أداء استراتيجية تتلافى أوجه القصور السابقة والتغلب عليها.

ويعرف فخري بطاقة الأداء المتوازن بأنها[3]:

"أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها إلـــى أهـــداف ومقاييس تقوم على أربعة محاور أساسية هي الأداء المالي ورضا الزبائن وكفاءة عمليـــات التشغيل الداخلي والنمو والتعلم وبذلك يصبح التنافس فيما بين الوحدات قائماً على أســـاس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار".

---

(1) الخولي، هالة عبد الله (2001) استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد (57)، السنة (40)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، ص 1 – 3.

(2) عبد القادر، محمد (2003) التقدير المتوازن لقياس الأداء: دراسة اختبارية في إطار البيئة المصرية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المجلد (27)، العدد (1)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص 191.

(3) فخري، حفصه محمد (2007) **بطاقات الأداء المتوازن**، ديوان الرقابة المالية، قسم الدراسات الفنية والبحوث، العراق، ص 3.

كما عرفه *Hilton* (نقلاً عن سلمان) بأنه[1]:

"هو نموذج سببي لمؤشرات الأداء الذي يوضح التغيرات في عملية واحدة والتي تسبب تغيرات أو توازن بالتغيرات في عمليات أخرى من خلال الاعتماد على علاقة السبب والنتيجة في مؤشرات الأداء في الوحدة، حيث أن التركيز لبطاقة الأداء المتوازن هي تركز انتباه المدراء والعاملين في الوحدة على دراسة جميع قراراتهم على الربحية بسبب علاقات السبب والنتيجة هذه".

ومما ورد في التعاريف السابقة يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي: نظام لتقويم الأداء الشامل للوحدة يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وتربطها باستراتيجية ورسالة الوحدة من خلال المحاور الرئيسة الأربعة: المالية – الزبون – العمليات الداخلية – التعلم والنمو، التي تسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح التنافسي لها في السوق.

ويرى الباحث أن هذه المحاور يمكن زيادتها أو تخفيضها وذلك طبقاً لحاجة وطبيعة أداء الوحدة واستراتيجيتها وأهدافها.

وقد بين *kaplan and Norton* عام 1996 أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة يتضمن أربع خطوات رئيسة (نقلاً عن زويلف) هي[2]:

1. توضيح وترجمة رؤية الوحدة واستراتيجيتها.

2. توصيل استراتيجية الوحدة لجميع الأقسام الإدارية في الهيكل التنظيمي وربط الأهداف العامة للوحدة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك الأقسام.

3. وضع الخطط والأهداف للأقسام الإدارية داخل الوحدة.

4. التغذية العكسية ذات العلاقة بالاستراتيجية والتعلم.

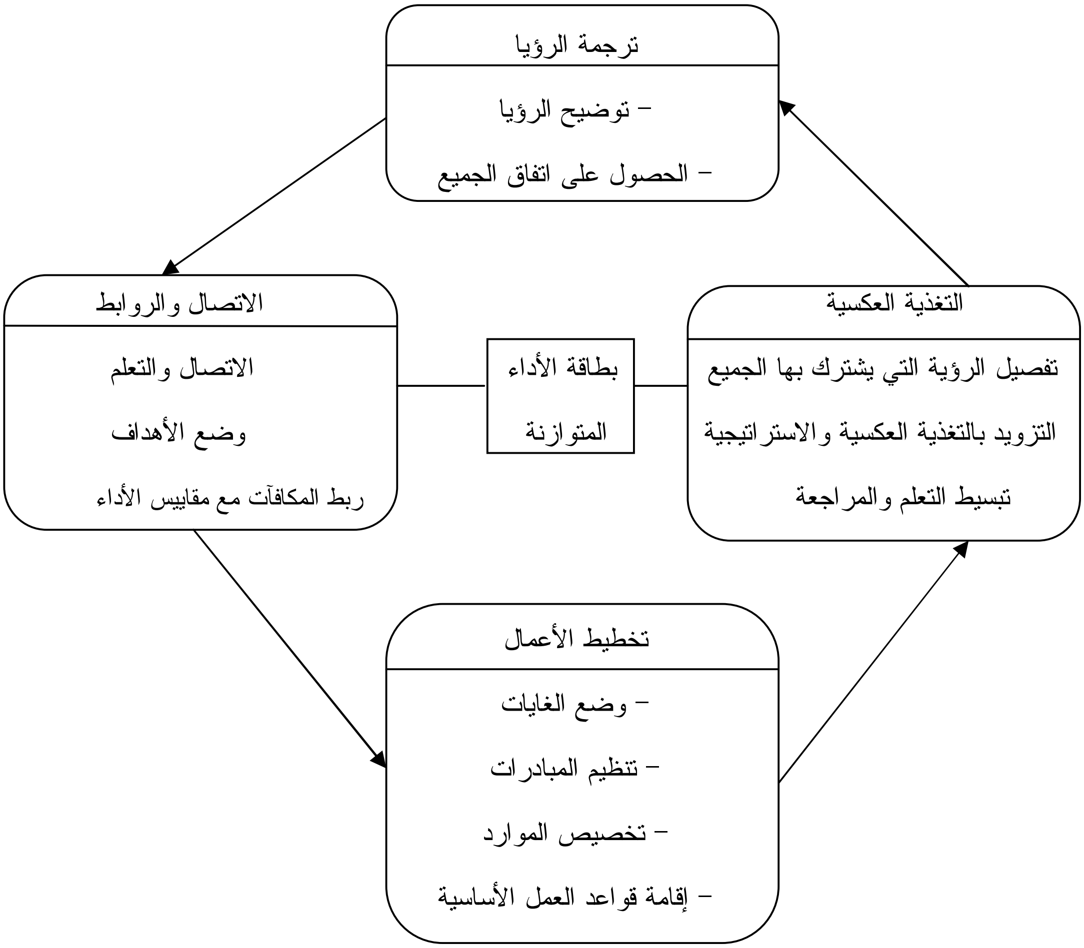
ويمثل الشكل رقم (3) إدارة العمليات الأربع في بطاقة الأداء المتوازنة:

---

(1) سلمان، علاء جاسم: مرجع سابق، ص 93.

(2) زويلف، أنعام محسن حسن: نور، عبد الناصر (2005) أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (1)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، عمان، ص24.

الشكل رقم (3) إدارة العمليات الأربع في بطاقة الأداء المتوازنة




المصدر :

Kaplan. R.S, Norton, D.P (1996) "Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, Jan/Feb, p. 77.

إن بطاقة الأداء المتوازنة حصلت على هذه التسمية من خلال محاولة الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم كل من الأداء القصير والطويل الأمد في تقرير مفرد حيث أن التحسينات القوية في المقاييس غير المالية تؤشر إمكانية الإبداع الاقتصادي المستقبلي مثل الزيادة في قناعة الزبون تؤشر إمكانية تحقيق المبيعات ودخل عالي في المستقبل (مقياس مالي).

ومصطلح متوازن في البطاقة جاء لأن أنظمة قياس الأداء المالي تركز على

النتائج المالية التي تعكس وجهة نظر المالكين، ولكن في الثمانينيات وبداية التسعينات تحول الاهتمام بصورة كبيرة إلى المستهلك والجودة والخدمات وأهمل جانب المالكين فأصبح التركيز غير متوازن الأمر الذي أدى إلى أن العديد من الوحدات قد نجحت في الجودة وإرضاء الزبون ولكنها تعرضت لخسائر، فليس بإمكان جميع الوحدات نقل تحسيناتها في الجودة وفي إرضاء الزبون إلى نتائج مالية جوهرية[1].

كما أن أنظمة تقويم الأداء التقليدية (التركيز على المقاييس المالية) لم تعد مفيدة وإن ذلك يرجع إلى :

1. الفشل في ربط مقاييس الأداء بالأهداف الاستراتيجية للوحدة.
2. التركيز في المحاسبة على إعداد التقارير الخارجية أكثر من التركيز على التقارير الداخلية المفيدة في عملية اتخاذ القرارات.
3. الفشل في مواكبة التقدم التكنولوجي الذي غير الأسلوب التشغيلي في الشركات الصناعية.
4. نمو الصناعات المختلفة وازدياد المنافسة العالمية الشديدة كشفت الحاجة إلى وجود أنظمة رقابية متقدمة ومقاييس أداء متقدمة تساعد وتعزز البقاء في دائرة المنافسة.

**جـ – القياس المقارن:** يعد هذا الأسلوب وسيلة لقياس الأداء يعمل على المقارنة بين الأداء التشغيلي للوحدات وذلك لغرض تحديد أفضل أداء من خلال قيام الوحدة بالبحث المستمر للوصول إلى أفضل أساليب الأداء، مع الأخذ في الاعتبار التميّز بدرجة عالية والكفاءة في التكاليف، مما يؤثر في توفير الجهد والوقت والأموال، وإن المفاهيم الخاصة بالمقاييس المقارنة ترتكز على مقارنة الأداء الحالي بأفضل مستويات الأداء للوحدة المثيلة، وتحقيق أفضل مستويات أداء في المجال التشغيلي والاستراتيجي واستخدام المعلومات لتحقيق أهداف واستراتيجيات الوحدة[2].

ومن أهم فوائد تطبيق هذا الأسلوب:

- تقدير مدى نجاح الوحدة في إنجاز ما تسعى إليه.

---

(1) سلمان، علاء جاسم: مرجع سابق، ص 99.

(2) العفيري، فؤاد أحمد محمد: مرجع سابق، ص 127.

- تحسين مستمر في العمليات التشغيلية الداخلية.
- وضع أهداف أداء واقعية.
- زيادة المقدرة التنافسية الخارجية للوحدة على اعتبار أن المقاييس المقارنة ذات توجه خارجي.
- توفير معلومات متطورة وحديثة عن العمليات التشغيلية والفن التكنولوجي ومستويات الجودة وأنظمة التكاليف المتعلقة بالمنافسين الخارجيين مما يساعد في تقويم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي للوحدة.

وهناك بعدان مهمان يتعلقان ببناء المقاييس المقارنة هما:

1. نوعية المعلومات: هناك ثلاثة أنواع من المعلومات التي تهتم بها الوحدة وترتكز عليها في بناء المقاييس المقارنة وتشمل أنواع المعلومات المطلوبة لإعداد المقاييس المقارنة ما يلي:
   - معلومات تتعلق بالمقاييس المقارنة للمنتج.
   - معلومات تتعلق بالمقاييس المقارنة للعملية.
   - معلومات تتعلق بالمقاييس المقارنة للاستراتيجية.
2. طريقة جمع المعلومات للمقارنة بالأداء الأفضل / وهناك طريقتان:

أ – الفردية: من خلالها تعتمد الوحدة على نفسها في جمع المعلومات لإعداد المقاييس المقارنة مع الوحدات الأخرى التي تكون متفوقة في الأداء.

ب – التعاونية: من خلالها يتم المشاركة في جمع المعلومات في مجال إعداد المقاييس المقارنة والحصول عليها من داخل الصناعة أو الصناعات الأخرى عن طريق قواعد البيانات ويتم الاعتماد على عملية الاتصال مع البيئة الخارجية فضلاً عن نتائج تحليل التكلفة والعائد.

وبعد عملية تجميع المعلومات يتم مقارنة أداء الوحدة بأفضل أداء (الأداء المعياري) وذلك وفقاً للبيانات والمعلومات التي تم تجميعها وتوفيرها.

إن أهم ما تسعى لتحقيقه المقاييس المقارنة هو تقويم مواطن الضعف والقوة في الأداء الحالي للوحدة وتحديد المجالات الحرجة التي تظهر فيها الوحدة أداء غير مرضي مقارنة بالأداء المتميز لأفضل المنافسين والعمل على دمج مقاييس الأداء المالية وغير

المالية للمساعدة في تطوير الأداء وتحسينه في الأجل الطويل والتوجه نحو الأمام في المجالات التنافسية وقيادة الاستراتيجية بشكل منظم.

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المحاسبين يتمثل في توفير احتياجات وتطلعات بيئة الأعمال بسبب العولمة والتقدم التقني الذي أثر على البيئة، مما يتطلب من المحاسبين القيام بتهيئة بيئة محاسبية قادرة على مواجهة الصعوبات والمتغيرات الكثيرة في ضوء الالتزام بتطبيق نظام معياري ضوابطه مشتقة من المعايير المحاسبية الدولية وأن تكون ملزمة وتحقق العدالة والدقة في احتساب المؤشرات التي تعد المقوم الرئيسي للأداء المحاسبي وتوفير تقارير محاسبية دقيقة وملائمة تفصح عن مؤشرات الأداء المحاسبي بصورة واضحة في ظل نظام محاسبي متكامل(1).

إن غياب النموذج المتطور للأداء المحاسبي وقلة الدراسات والتطبيقات التي تبين واقع الأداء المحاسبي والمالي في الوحدات، فضلاً عن صعوبة تحديد المؤشرات المناسبة للأنشطة والعمليات وعدم أخذ العوامل المؤثرة في تطوير الأداء المحاسبي بنظر الاعتبار كل ذلك يؤدي إلى تدني مستوى الأداء مما يتطلب البحث عن نموذج شامل لقياس وتقويم الأداء والتي تتناسب مع ظروف واحتياجات الوحدة.

**د – مقاييس الأداء المعتمدة على القيمة:** تعد مقاييس الأداء المعتمدة على القيمة من المقاييس المحاسبية المتعارف عليها سواء تلك التي تتضمن تحميل تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال أو تلك التي توفر معلومات عن مدى انحراف معدل العائد الفعلي عن معدل العائد المطلوب أو المستهدف، حيث ظهرت أغلب المقاييس المعتمدة على القيمة في ضوء الانتقادات الموجهة للمقاييس المحاسبية التقليدية مثل: العائد على الاستثمار، العائد على الموجودات، ربحية السهم، وقد قدم العديد من الأكاديميين والاستشاريين عدة مقاييس للأداء تعتمد على القيمة مثل القيمة الاقتصادية المضافة، الربح الاقتصادي، معدل العائد والمعتمد على التدفقات النقدية، وقد تم تبويب هذه المقاييس المعتمدة على القيمة في مجموعتين رئيستين(2):

---

(1) العفيري، فؤاد أحمد محمد: مرجع سابق، ص 141.

(2) بركات، إبراهيم محمد (2008) دور المقاييس المعتمدة على القيمة في تقييم الأداء المالي للشركات في ظل إدارة التغير، **المؤتمر العلمي الثامن (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، ص 6 – 7.

أ – المقاييس التي يمكن الحصول على بياناتها بوضوح من سوق الأوراق المالية، والتي تعتمد بصورة أساسية على اتجاهات الأسهم في سوق الأوراق المالية.

ب – المقاييس التي تلاءم العديد من الوحدات (خاصة تلك التي لا تطرح أسهمها للتداول)، حيث تحدد القيمة المضمونة للأسهم العادية بصورة غير مباشرة وذلك باستخدام نموذج بديل للتقييم.

وتحاول القيمة الاقتصادية المضافة والمقاييس المرتبطة بها تحسين مقاييس الأداء المحاسبية المتعارف عليها، وذلك من خلال قياس الربح الاقتصادي للوحدة عن طريق إجراء عدة تعديلات على رقم ربح التشغيل للحد من أخطاء المعالجات المحاسبية الناتجة على أساس الاستحقاق والتي يمكن أن تؤدي إلى عدم واقعية أو حقيقة صافي الدخل المحاسبي الأمر الذي ينعكس على عملية قياس الأداء.

ومنذ سنة 1995 تم نشر القياس المالي القائم على القيمة الاقتصادية المضافة في الوحدات لتوجيه أنشطة وحدات العمل وعملية اتخاذ القرار بناء على تكلفة رأس المال التشغيلي الذي يجري توظيفه، فإن تقويم أي نشاط يتم بالقياس إلى أهداف شهرية وربع سنوية وسنوية متصلة بالربح الاقتصادي وإن مبادئ القيمة الاقتصادية قابلة للتطبيق على معظم الصناعات وإن نصف الشركات المسجلة في بورصات الأوراق المالية تطبق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة الآن لتحقيق رسالتها الأساسية في تكوين قيمة أكبر من أجل المساهمين[1].

ولا يزال مفهوم قيمة الوحدة محل اهتمام الباحثين والخبراء كون أغلب القرارات سواءً الداخلية أو الخارجية منها، ذات الأجل القصير أو الطويل تبنى على أساس قيمة الوحدة لما لها من انعكاسات بالغة الأهمية للمهتمين بشؤون الوحدة. وتهدف النظرية المالية الحديثة إلى تعظيم قيمة الوحدة، وإن هنالك علاقة ديناميكية بين الأداء المالي والقيمة، فمن بين أهم العوامل نجد الهيكل المالي للوحدة قد يكون ذا تأثير مزدوج، فقد يكون إيجابياً كما قد يكون سلبياً ويتفق معظم الباحثون والمفكرون بأن الهيكل المالي الأفضل هو ذلك الذي يسمح بتخفيض تكلفة رأس المال ويعظم قيمة الوحدة[2].

---

(1) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2008) **قياس القيمة المضافة**، الطبعة الثانية، القاهرة، ص 21.

(2) ددم، عبد الغني (2006) قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، **مجلة الباحث**، العدد (4)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 44.

وجاء اقتراح *Stern & Stewart* بأن تكون القيمة الاقتصادية وليس القيمة المحاسبية هي المدخل الأساسي للقياس المالي، وإن جانباً كبيراً من البحوث التجريبية التي أجريت من قبل هذه الوحدة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين القيمة الاقتصادية المضافة أو التحسنات المتصلة بالربح التشغيلي وارتفاع أسعار الأسهم، لذا يمكن القول أن منهجية القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الزيادة في الربح الاقتصادي (وهو الربح التشغيلي بعد الضرائب – تكلفة رأس المال) المتولدة من عام إلى العام الذي يليه، وفي حقيقة الأمر أن منهج القيمة الاقتصادية المضافة يُخضع الوحدة للدراسة والقياس من وجهة نظر حامل الأسهم ويغير النظام المحاسبي تبعاً لذلك[1].

ومما سبق يمكننا القول في نهاية المبحث أن الفكر المحاسبي قدم عدداً من المقاييس والمؤشرات باعتبارها الاتجاه الايجابي لزيادة فعالية المعلومات المحاسبية، وإنه لا بد من تطوير نظام قياس وتقويم الأداء بما يتماشى ومواصفات بيئة الأعمال السائدة والتي تعد بدورها الأكثر قدرة على التعبير عن مقدرة الوحدة في تنمية ثروة المساهمين وتعظيمها، فضلاً عن أن التطورات التكنولوجية المتقدمة والمنافسات العالمية وعمليات الدمج والسيطرة وما يعرف بالتجارة الالكترونية، كلها عوامل دفعت إدارة الوحدات في تبني واستخدام مقاييس أداء أكثر فعالية لقياس وتقويم الأداء تعمل على ربط مصالحهم بمصالح المساهمين، وربط المقاييس بخلق الثروة للمساهمين ولما حظي به هدف تعظيم ثروة الملاك بقبول واسع كهدف رئيسي لوحدات الأعمال، وهذه المقاييس تعتمد على القيمة ومن أهمها القيمة الاقتصادية المضافة والذي سيقوم الباحث بدراستها بشكل مفصل في المباحث اللاحقة لما حاز عليه هذا المقياس من انتباه العديد من الشركات الأمريكية مثل *Coca – cola,, AT&T, Quaker Oats, Georgia Pacific* وغيرها تمثل العمود الفقري للاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية وهو يمثل مع المقاييس الأخرى للقيمة ما يطلق عليه بالإدارة على أساس القيمة *Value Based Management (VBM)*.

(1) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك): مرجع سابق، ص 19–20.

## المبحث الثاني

## آلية استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لقياس وتقويم الأداء

يتجه الباحثون في عصرنا الحاضر إلى تركيز اهتمامهم نحو ترميم حلقة الوصل بين علم الاقتصاد من جهة والممارسات المحاسبية المهنية من جهة أخرى، وقد جاء هذا الاهتمام بعد تزايد وتيرة حدة النقد الموجه إلى البيانات المحاسبية بسبب ما قد تحويه من أخطاء أو تحريف مقصود أو غير مقصود وبقدر يجعل منها في كثير من الأحيان مضللة.

وكان *Souganen* أول من دعا إلى ضرورة إعادة الاعتبار إلى استخدام المفاهيم الاقتصادية في الممارسات المحاسبية المهنية وذلك في إطار وضعه لأسس نظرية الوحدة والتي سعى من خلالها إلى نقض الأسس التي تقوم عليها نظرية الشخصية المعنوية، إذ وفقاً لنظرية الوحدة لا ينحصر دور إدارة الوحدة في السعي فقط نحو تعظيم ثروة الملاك *(Stockholders)* وهو ما تدعو إليه نظرية الشخصية المعنوية، بل يجب أن يتعدى ذلك بالسعي نحو توفير فرص النمو والاستمرارية للوحدة من أجل تحقيق مصالح الأطراف الأخرى المهتمة[1].

وقد دفع الاهتمام بعملية تحقيق القيمة للمساهمين *Alfred Rapport* عام 1986 إلى تقديم كتاب بعنوان (تحقيق القيمة لحملة الأسهم) عرض فيه التغييرات التي حدثت في الأداء من وجه نظر الإدارة والمساهمين وكانت البداية التي شجعت الباحثين على المضي قدماً في أبحاثهم المتعلقة بهذا المجال وذلك لتطوير مقاييس الحكم على الأداء في ظل التطورات الحديثة، وبدأت المجلات والدوريات العلمية في نشر المقالات العديدة عن مقاييس الأداء المعتمدة على القيمة مما حدا بالوحدات الاهتمام بهذه المقاييس ويطلق بعض الباحثين على الهيكل الاقتصادي الجديد المتمثل في المقاييس المعتمدة على القيمة مصطلح الإدارة على أساس القيمة *Value Based Management* ومن أهم هذه المقاييس هي القيمة الاقتصادية المضافة *Economic value added* وهو المقياس الذي قدمته شركة *stern and Stewart* ومقياس القيمة النقدية المضافة *Cash value added (CVA)*

---

(1) مطر، محمد (2006) القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ودورها في التنبؤ بالقيمة السوقية المضافة (MVA) – دراسة تحليلية واختبارية على الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، **مجلة آفاق اقتصادية**، المجلد (27)، العدد (106)، الإمارات، ص 19 .

ومعدل العائد على الاستثمار على أســاس التــدفقات النقديـــة *Cash Flow Return On Investment (CFROI)* ومقياس تحليل القيمة للمساهمين وتساعد هذه المقـــاييس علـــى تدعيم الاتصال بين الأداء المالي والقيمة الاقتصادية للمساهمين.

هذا ويعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة من أكثر المقاييس انتشاراً فهو يـــشجع المديرين على التصرف كملاك للوحدة بما يحقق القيمة للمساهمين.

**أولاً – نموذج القيمة الاقتصادية المضافة .... نشأتها وتطورها:**

تشير الكتابات المحاسبية والاقتصادية إلى أن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة لا يعد في مضمونه مفهوماً حديثاً وإنما كثيراً ما جاء مـــضمونه فـــي الكتابـــات المحاســـبية والاقتصادية تحت مسميات مختلفة، ويستند مفهومه إلى مضمون التكلفـــة الحقيقيـــة التـــي تتبناها الكتابات الاقتصادية منذ زمن بعيد حيث تشير إلى أنه من الخطأ النظر إلى التكلفـــة الحقيقية على أنها القيمة المالية التي تتحملها الوحدة صراحة نتيجة الحصول علـــى شـــيء ما، ولكن يجب النظر إلى هذه التكلفة على اعتبارها مجموعة مـــن التـــضحيات اللازمـــة للحصول على هذا الشيء، فالقرار الاقتصادي الرشيد يجب أن يأخذ في الاعتبـــار تكلفـــة الفرصة البديلة ومن ثم أخذ تكلفة رأس المال المـــستثمر كأحـــد المتغيـــرات او العوامـــل الأساسية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية[(1)].

بالرغم من شيوع مفهوم القيمة المضافة في الفكر الاقتصادي منذ عـــصر الفكـــر الاقتصادي الكلاسيكي إلا أن الاهتمام الحالي لهذا المفهوم في الفكر المحاسبي يرجع إلـــى شركة *Stern & Stewart* وهي شركة استشارية أمريكية في نيويورك والتي أسسها كـــل من *G. Bennett Stewart , Joel Stern* وذلك لخدمة الإدارة المالية ولتطوير قيـــاس الأداء وقد قامت هذه الشركة بنشر هذا المفهوم وتسجيل طريقة حسابه كعلامـــة تجاريـــة مميزة تحت مسمى *EVA®* في أواخر الثمانينات من القرن الماضي[(2)].

---

(1) ضو، سعيد يحيى محمود (2004) تدعيم مدخلات المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط بالقيمة الاقتصادية لترشيد قرارات الاستثمار – دراسة تطبيقية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، السنة (43)، العدد (64)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، ص 186.

(2) الشرقاوي، أشرف (2006) العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة وعوائد الأسهم – دراسة عملية، **المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر (مؤتمر أسواق الأوراق المالية والبورصات آفاق وتحديات)**، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشريعة والقانون، الإمارات، ص 4.

وقد قامت هذه الشركة بإجراء حملة تسويقية كبيرة لمفهوم مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والتعديلات اللازمة إجراؤها على صافي الربح المحاسبي فضلاً عن العلامة التجارية *EVA®* وقد أسفرت هذه الحملة على حصول الشركة على عدد كبير من الزبائن تعدى 300 زبون يمثلون وحدات أعمال كبيرة وعالمية، وقد اشتملت الإعلانات الخاصة بالشركة على مجموعة من العبارات الجذابة لهذا المقياس، كما أشار المؤيدون لهذا المقياس إلى أن أي تغيير في قيمة الوحدة يرجع إلى تغيير القيمة الاقتصادية المضافة لها فضلاً عن إمكان استخدام هذا المقياس في تفسير تغيرات قيمة الوحدة وعوائد أسهمها بصورة أفضل من المقاييس المحاسبية التقليدية(1).

وتقوم شركة *Stern & Stewart* بإعداد تقارير مالية دورية في مجلة تصدر بعنوان ***EVA**luation* ويتضح من عنوان المجلة محاولة الربط بين اسم مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ومصطلح التقييم *Evaluation*.

وقد أدى انتشار مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس لخلق الثروة للمساهمين إلى ظهور العديد من مقاييس الأداء الاقتصادية المنافسة التي تقوم بتسويقها شركات مختلفة، وقد أدت هذه المنافسة إلى الإشارة في الصحف والمجلات المالية إلى ما يسمى بحرب المقاييس بين الشركات المختلفة فعلى سبيل المثال(2):

- مقياس معدل عائد التدفقات النقدية على الاستثمار الذي تقوم بتسويقه شركة *Holt Value Association*.
- إجمالي عائد النشاط الذي تقوم بتسويقه شركة *Boston Consulting Group*.
- القيمة المضافة للمساهمين الذي تقوم بتسويقه شركة *LEK / ACLAR*.
- نظام إدارة القيمة الاقتصادية لشركة *KPMG*.

**ثانياً – مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة:**

عرف *Stern & Stewart* مقياس القيمة الاقتصادية المضافة على أنه(3): "مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال الأصلي والمقترض".

---

(1) حجازي، إبراهيم رسلان: الخولي، هالة عبد الله: مرجع سابق، ص 4.

(2) الشرقاوي، أشرف: مرجع سابق، ص 8.

(3) Jiambalvo, James : Op. Cit, p 471.

كما عرفه نور والسبتي بأنه[1]:

"نوع خاص من حساب الدخل المتبقي والدخل المتبقي يمثل قياساً محاسبياً للـــدخل مطروحاً منه العائد المحاسبي المطلوب لقياس الاستثمار ويساوي الدخل – (معدل العائـــد المطلوب × الاستثمار)".

وعرفه *Spero* على أنه[2]:

"مقياس محاسبي لأداء التشغيل الجاري، وهو يمثل الدخل المتبقي بعـــد حـــصول المستثمرين على الحد الأدنى من العائد المطلوب الذي يعوضـــهم عـــن المخـــاطر التـــي يواجهونها نتيجة استثمار أموالهم في الوحدة".

كما عرفه *Scott* على أنه[3]:

"الفرق بين ما يستثمره أصحاب رأس المال في الوحدة وما يحصلون عليـــه مـــن عملية البيع بالأسعار الحالية السائدة في سوق الأوراق المالية".

كما أوضح *Weaver* سنة 2001 أن مقياس القيمة الاقتصادية المـــضافة يعمـــل على الربط بين ثلاثة مفاهيم للربحية وهي العائد للمساهمين والأرباح الاقتصادية والأرباح المحاسبية[4].

ويتفق الباحث مع التعاريف الثلاثة الأولى لمقياس القيمـــة الاقتـــصادية المـــضافة ويميل إلى التعريف الأول لكل من *Stern & Stewart* لأنه أكثر دقة من الآخرين والذين يتصفان بالعمومية، وفيما يتعلق بالتعريف الذي أورده *Scott* فإن الباحث يختلف معه فـــي الرأي حيث أن ما ذكره ينطبق على مفهوم مقياس آخر وهـــو مقيـــاس القيمـــة الـــسوقية المضافة *Marketing Value Added ( MVA)* الذي سيتناوله الباحث لاحقاً.

أما تعريف *Weaver* فيتصف بالغموض لأنه لم يحدد مفهوماً محـــدداً للمقيـــاس

---

(1) نور، عبد الناصر: السبتي، علاء الدين (2003) مدى ملائمة القيمة الاقتصادية المضافة لقياس نجاح الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، **مجلة دراسات (العلوم الإدارية)**، المجلد (30)، العدد (2) الجامعة الأردنية، عمان، ص 337.

(2) Spero, Thburg (1997), "Getting EVA Right", **TMA Journal** (Nov/Dec), Vol. (17) Issue (6), P. 2-3.

(3) Scott, Mike (2001), Joing Forces, Financial Management (**CIMA**), April, P 3.

(4) Weaver, Samuel C. (2001) Measuring EVA: A survey of the practices of EVA, proporents, **Journal of Applied Finance**, pp 51-52.

وإنما ترك للقارئ أن يستنتج هذا التعريف من خـلال علاقـة هـذا المقيـاس بالأربـاح المحاسبية والأرباح الاقتصادية والعائد المحقق للمساهمين.

وفي ضوء ما سبق فإن الباحث يتفق مـع ***Stern & Stewart*** فـي أن مفهـوم مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يتمثل في:

"صافي الربح المتبقي بعد خصم كافة التكاليف التي تحملتها الوحدة بعـد إجـراء التسويات التي اقترحها كل من ***Stern & Stewart*** وتراها الوحدة ملائمة لها".

**ثالثاً – ميزات وفوائد القيمة الاقتصادية المضافة:**

تُعد القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً متميزاً لأداء العمليات لمزاياها الآتية[1]:

- لها أقوى ارتباط مع تكوين القيمة السوقية لأي مقياس للربحية.
- يمكن استخدامها كأساس لجميع عمليات صنع القرارات ووضع الاستراتيجيات المالية.
- وسيلة فعالة للاتصالات الداخلية والخارجية.
- وسيلة فعالة كبرنامج للحوافز.

وتتميز القيمة الاقتصادية المضافة عن المقاييس التقليدية المتعارف عليها في[2]:

أ– أنها تأخذ في الاعتبار التكلفة الكلية لرأس المال (الأصلي والمقترض).

ب– كما أن حسابها يتطلب إجراء العديد من التسويات علـى الـربح المحاسـبي ورأس المال المستثمر وغيرها، والهدف هو الوصول إلى صـافي الـربح الاقتـصادي، وبالتالي يتم استبعاد بعض التسويات المحاسبية التي لا يترتب عليها تدفقات نقديـة فـضلاً عن تعديل رأس المال المستثمر لكي يعكس قيمة الموجودات المستثمرة بالوحدة، وكـذلك فإن استبعاد أثر السياسات المحاسبية يؤدي إلى إمكانية إجراء المقارنـة بـين نتـائج أداء الوحدات المختلفة أو الأقسام المختلفة داخل نفس الوحدة كما يساعد ذلك في تقليل الفـرص أمام الإدارة لاستخدام سياسات محاسبية تهدف إلى التحكم في الربحية.

وقد اعتبر ***Stern & Stewart*** هذه التسويات جوهرية نظراً لاحتواء صافي ربح

---

(1) مركز البحوث المالية والمصرفية (1998) القيمة الاقتصادية المضافة: أسلوب البدء من القمة إلى القاعدة في إدارة المخاطرة، **مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، المجلد (6)، العدد (4)، الجامعة الأردنية، عمان، ص 33.

(2) الشرقاوي، أشرف: مرجع سابق، ص 5.

التشغيل المحاسبي على العديد من القيم التي لا تعبر عن تدفقات وتخضع لتأثير السياسات المحاسبية المختلفة، لذا فإن أنصار القيمة الاقتصادية المضافة لم يؤيدوا تلك المقاييس (التقليدية) وذلك بسبب تلك المحددات، حيث أن المقاييس المحاسبية هي ليست المؤشر الدقيق لتعظيم قيمة المساهمين.

إن كلاً من مقياس الربح المحاسبي ومعدل العائد على الاستثمار يختلفان في الهدف والمفهوم عن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة حيث إن ارتفاع قيمة كل منهما لا تعني تحقيق القيمة للمساهمين، فهدف كل منهما يتمثل في زيادة الأرباح المحاسبية بينما يتمثل هدف مقياس القيمة الاقتصادية المضافة التأكيد على تحقيق القيمة للمساهمين، كما أن هذين المقياسين لا يأخذان تكلفة رأس المال الأصلي في الاعتبار.

أما بالنسبة لمقياس الدخل المتبقي على الرغم من اعتبار القيمة الاقتصادية المضافة امتداداً لمقياس الدخل المتبقي من حيث تأثرهما بالطرق المحاسبية المستخدمة في تحديد دخل التشغيل وتقدير قيمة الموجودات وأخذ كل منهما تكلفة رأس المال الأصلي في الاعتبار عند حساب تكلفة رأس المال المستثمر واتفاقهما على الهدف المنشود في تحقيق النجاح للوحدة من خلال تحقيق القيمة للمساهمين، إلا أنهما يختلفان في إجراء التسويات حيث يتطلب حساب القيمة الاقتصادية المضافة إجراء هذه التسويات لكل من ربح التشغيل ورأس المال المستثمر[1].

هذا فضلاً عن أن شهرة وتفوق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة على المقاييس الأخرى يتمثل في تحويل المعلومات المحاسبية إلى حقائق اقتصادية يمكن فهمها جيداً بواسطة المديرين غير الماليين.

وقد تعددت المزايا والفوائد الإيجابية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة وكما يأتي[2]:

أ – يأخذ هذا المقياس في اعتباره تكلفة رأس المال الأصلي والمقترض، أي أنه يتم خصم كافة التكاليف التي تحملتها الوحدة من الإيرادات المحققة، وبالتالي فإن الربح المتبقي يمثل الربح الحقيقي للمساهمين.

---

(1) الرواشدة، سمير محمد حسين (2006) العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ومقاييس الأداء التقليدية بعوائد الأسهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، ص 17.

(2) خليل، عطا الله ورّاد: مرجع سابق، ص 14–15.

ب – يؤدي استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر مالي إلى التخلص من التناقضات والتعارضات التي تنشأ بسبب استخدام الوحدة مؤشرات أداء متعددة مثل: ربحية السهم العادي، العائد على الاستثمار، والعائد على الملكية[1].

جـ – يفيد استخدام هذا المقياس الوحدات التي تتميز أنظمة المعلومات المحاسبية بها بالتعقيد وعدم المرونة، فهو يعمل على التخفيض في أعباء العمل بإعداد التقارير الداخلية.

ء – يوفر مصداقية للاعتراف بالعاملين كفئة مشاركة ومسؤولة وذات سلطة في عملية خلق الثروة مما يؤثر إيجابياً على سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو إدارة الوحدة.

هـ – إن استخدام معلومات القيمة المضافة يعطي مقياساً جيداً لحجم وأهمية الوحدة وترتيبها وهو بذلك أفضل من استخدام رقم المبيعات كأساس لترتيب أهمية وحجم الوحدة الذي قد يشوه الحقيقة لأن المبيعات قد يكون مضخماً بتكاليف السلع والخدمات المشتراة من الغير والتي يتحملها المستهلكون مباشرة[2].

و – يعمل هذا المقياس على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تشجيع مديري الوحدات على التصرف كملاّك لها ولهم الحق في الثروة التي حققتها الوحدة.

ز – أثبت *Stern & Stewart* من خلال الأبحاث التي قاموا بها أن الوحدات المطبقة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة تتفوق على الوحدات المنافسة لها بما يقارب (8.6) نقطة سنوياً فيما يتعلق بإجمالي العائد المحقق للمساهمين في الخمس سنوات الأولى بعد بداية تطبيق هذا المقياس.

**رابعاً – الانتقادات الموجهة إلى مقياس القيمة الاقتصادية المضافة:**

هنالك بعض النقاط تمثل قيوداً على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة عند استخدامه لأغراض قياس وتقويم الأداء كما يأتي[3]:

---

(1) العفيري، فؤاد أحمد محمد: مرجع سابق، ص 91.

(2) نور، عبد الناصر: الربيعي، كمال (2004) قائمة القيمة المضافة أداة مهمة في تفعيل التحكم المؤسسي، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (العلوم الإنسانية)**، المجلد (7)، العدد (2)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص 97.

(3) الخولي، هالة عبد الله: دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال، مرجع سابق، ص 143 – 144.

أ – إن حساب القيمة الاقتصادية المضافة يعتمد على القيم الظاهرة في القوائم المالية التاريخية (بعد إجراء التسويات اللازمة) وبالتالي فإنها تعبر عن أحداث تاريخية ولا تعبر عن توقعات القيمة المضافة في المستقبل.

ب – يتطلب حساب القيمة الاقتصادية المضافة إجراء العديد من التسويات على الأرقام الظاهرة بالقوائم المالية، إلا أن زيادة عددها يمثل عقبة أمام الوحدة فهي تزيد من تعقيد وتكلفة تطبيق هذا المقياس، مما يجعل العديد من الوحدات تبتعد عن تطبيقه، وقد رد *Stern* على هذا الانتقاد من خلال توضيحه أن معظم الوحدات لا تطبق كل التعديلات حيث يتم إجراء بحدود عشرة تسويات في الحياة العملية طبقاً للظروف الملائمة للوحدة(1).

جـ – إن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس فقط الربحية في الأجل القصير ومن ثم فإنه يجب تدعيمها بمؤشرات أخرى إضافية تقيس مستوى الجودة ودرجة مرونة العمليات الإنتاجية وكفاءة عمليات التشغيل ودرجة رضاء العاملين وولائهم.

ء – على الرغم من استناد هذا المقياس إلى مفهوم الدخل الاقتصادي المتبقي إلا أنه لا يقدم أي نموذج يمكن استخدامه في تسعير (تقييم) الأوراق المالية وذلك على العكس من نموذج خصم الدخل المتبقي بعد تغطية تكلفة رأس المال والذي يمثل الحلقة المفقودة في الربط بين البيانات المحاسبية وبين أسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية(2).

هـ – يهتم هذا المقياس بالنتائج ولا يهتم بالأسباب وبالتالي فهو يوفر معلومات تفيد جانباً واحداً فقط للأداء وهو الجانب المالي ولا يعكس الجوانب غير المالية للأداء، وإن تحقيق القيمة هي أفضل سبيل يخدم المصالح طويلة الأجل لكل الأطراف حيث أن ذلك سيؤدي إلى تحقيق مزيد من القيمة لكل فرد من داخل المجتمع.

و – لا يمكن تطبيق هذا المقياس في المؤسسات المالية كالمصارف. وقد ردّ *Ehrbar* على هذا الانتقاد في كتابه: *EVA : The Real Key To Creating Wealth* الذي خصص فيه فصلاً كاملاً عن تطبيق *EVA* في المصارف، وقد ذكر أن مصرف *Centure* يعد أول مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية قام بتطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة عام 1994 ومصرف *ABSA* في جنوب أفريقيا عام 1997 ومصرف

---

(1) الشرقاوي، أشرف: مرجع سابق، ص 9.

(2) نفس المرجع السابق، ص 9.

ANZ في استراليا[1].

ز – النتائج السلبية التي صاحبت التطبيق الأولي للمقياس، تدل على قصوره فيما يتعلق بمهام قياس الأداء. وقد ذكر *Stern & Stewart* أن هذا القصور في التطبيق يرجع أسبابه إلى:

- السرعة في تطبيق المقياس دون تفهم طبيعة المقياس الجديدة.
- عدم توفير مستويات التدريب الكافية والملائمة لجميع الأفراد العاملين.
- عدم اقتناع بعض المدراء والعاملين بتطبيق هذا المقياس مما أدى إلى ضعف التطبيق.

**خامساً – طرق احتساب القيمة الاقتصادية المضافة:**

إن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يستخدم لتحديد الربحية الحقيقية التي حققتها الوحدة، حيث يأخذ هذا المقياس في اعتباره تكلفة رأس المال (الأصلي + المقترض) كما أنه يعالج بعض أوجه القصور الناتجة عن تطبيق بعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها عن طريق إجراء مجموعة من التسويات على كل من صافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر، كما يساعد هذا المقياس إدارة الوحدة الاقتصادية على استغلال موجوداتها المختلفة بشكل أفضل لتحقيق القيمة للمساهمين.

وهنالك ثلاثة نماذج لاحتساب القيمة الاقتصادية المضافة هي:

آ – **النموذج الأول:** إن الطريقة المقترحة في هذا النموذج في احتساب القيمة الاقتصادية المضافة في الوحدات الصناعية يتكون من خمس خطوات رئيسة[2]:

1. **الاطلاع ومعاينة البيانات المالية للوحدة:** حيث أن البيانات التي يتم الاعتماد عليها في احتساب القيمة الاقتصادية المضافة يمكن الحصول عليها من كشوفات الدخل للوحدة والميزانية وفي أغلب الحالات يتم أخذ البيانات المالية لسنتين لإجراء عملية القياس.
2. **تحديد رأس مال الوحدة:** إن المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً كثيراً

(1) محمد، شيرين عاطف: مرجع سابق، ص 68.

(2) Roztocki, Narcyz: Needy, Kim (1999), **EVA for small manufacturing companies**, proceeding from the 1999 ASEM National conference, university of Pittsburgh, Benedum Hall, Pittsburgh, p 4.

ما تضلل في وصف الوضع المالي الحقيقي للوحدة، وإن ما قدمته شـــركة *Stern & Stewart* أكثر من (160) تسوية على صافي الــربح التــشغيلي المحاســبي ورأس المال المستثمر هي لأجل إعطاء الصورة الحقيقية للقياس المالي للوحدة.

3. **إقرار معدل تكلفة رأس المال للوحدة**: تعد عملية تحديد معدل تكلفة رأس المال المستثمر من الجوانب الأساسية الواجب أخذها في الاعتبــار عنــد تحديــد نصيب كل نشاط من تكلفة رأس المال، فمن خلال هذا المعدل تتحدد تكلفــة رأس المال المستثمر التي يتم توزيعها أو تخصيصها على الأنــشطة المــستفيدة طبقــاً لأسس توزيع ملائمة، وهنالك علاقة بين حجم الوحدة وشكلها القانوني من جهــة وبين صعوبة تحديد معدل تكلفة رأس المال من جهة أخرى، فكلمــا كبــر حجــم استثمارات الوحدة وأخذ شكلها القانوني طابع شركات أموال أصبح عملية تحديــد معدل تكلفة رأس المال المستثمر سهلاً مقارنة بما إذا صــغر حجــم اســتثمارات الوحدة وأخذ الشكل القانوني للوحدة طابع وحدات فرديــة أو أشــخاص ويفــضل ضمن الوحدات كبيرة الحجم اســتخدام نمــوذج تــسعير الأصــول الرأســمالية *Capital Assets Pricing Model (CAPM)* عند تحديد معدل تكلفة رأس المال المستثمر، أما في إطار الوحدات صغيرة الحجم يلاحظ أن معدل تكلفة رأس المال المستثمر يتأثر بمتغيرين:

أ- معدل العائد الخالي من المخاطرة.

ب- علاوة المخاطرة.

4. **احتساب صافي الربح التشغيلي للوحدة بعد الضرائب**: يقــيس احتــساب صافي الربح التشغيلي قدرة التوليد النقدي للوحدة من نشاطات الأعمال المتكــررة بغض النظر عن هيكل رأس المال ويمثل صافي الــربح التــشغيلي بعــد خــصم الضرائب وقبل خصم كل من الفوائد والاهتلاك مضافاً إليه أو مطروحاً منه أكثــر من (160) تسوية محاسبية حتى يمكن عكس الأرباح الاقتصادية بصورة أفضل.

5. **حساب القيمة الاقتصادية المضافة:**

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح الناتج عن عمليات التشغيل بعد الضرائب ± التسويات على أرباح التشغيل – [المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال المستثمر × (رأس المال المستثمر ± التسويات على عناصر الميزانية)].

وإذا كانت النتيجة موجباً فإنه يمثل أرباحاً إضافية تزيد عن العائد الذي يطلبه أصحاب رأس المال وبالتالي يؤدي إلى زيادة في ثروة المساهمين وعلى العكس إذا كان سالباً فإنه يعكس انخفاضاً في ثروة المساهمين.

ومن خلال المعادلة أعلاه يتبين لنا بنود حساب القيمة الاقتصادية المضافة وفيما يلي بعض الإيضاحات المتعلقة بهذه البنود:

5-1 صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب:

إن المقصود بالضرائب هو ضرائب التشغيل النقدية أو الضرائب على أرباح التشغيل طبقاً للأساس النقدي والتي تحسب عن طريق الضرائب المحسوبة على الأرباح بالبنود الآتية:

- التغيرات في الضرائب المؤجلة.
- الوفورات الضريبية الناتجة عن الفوائد (الصريحة والضمنية) وذلك لإزالة التأثير المالي الناتج عن التمويل من خلال الاقتراض.
- الضرائب على الأرباح الناتجة عن العمليات الأخرى بخلاف عمليات التشغيل.

5 -2 رأس المال المستثمر المعدل:

يقصد برأس المال: النقدية التي تستثمرها الوحدة ويمثل الفرق بين مجموع الموجودات والمطلوبات المتداولة. ويلاحظ أن الأرباح التي تظهرها القوائم المالية تحسب على أساس خصم جميع المصروفات بما فيها الإدارية والتسويقية وكذلك الفوائد المحسوبة على رأس المال المقترض فضلاً عن الضرائب التي تمثل حصة ونصيب الدولة من أرباح الوحدة إلا أنه لا يتم خصم أي فوائد على رأس المال الأصلي، وعلى ذلك يعد رأس مال مجاني إن صح التعبير، إلا أنه في الحقيقة يعد مورداً اقتصادياً نادراً له قيمة كبيرة بالنسبة للوحدة وله تكلفة ضمنية يطلق عليها تكلفة الفرصة البديلة (*Opportunity Cost*) وهي عبارة عن العوائد التي يمكن الحصول عليها إذا ما تم استثمار رأس المال في جانب آخر وبنفس المخاطرة أي أنها تمثل تضحية من أجل تحقيق منفعة ومن ثم يجب أن تدرج ضمن تكاليف النشاط الخاصة بالوحدة، وعليه يجب أن يتم تقويم أداء إدارة الوحدة عن طريق تحديد الأرباح الصافية بعد خصم تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال الأصلي فإذا كان صافي الربح المحقق يساوي تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال الأصلي فإنه لا يتحقق

عند ذلك أية قيمة مضافة للمساهمين، أما في حال كون الأرباح المحققة هي أقل من هــذه التكلفة فهناك هدر للقيمة لأن ذلك يجعل المساهمون يحصلون على عائد أقل مما يرغبــون به أما إذا كان صافي الربح يفوق تكلفة الفرصة البديلة رأس المال الأصلي فيكون هنــاك قيمة للمساهمين وهذا ما يحققه مقياس القيمة الاقتصادية المضافة[1].

5 –3 المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال:

يمثل المتوسط المرجح (الموزون) لتكلفة رأس المال متوسط التكلفة لكل من رأس المال الأصلي والمقترض فهو يعبر عن العائد النقدي المقابل لمخاطر الأعمال المرتبطــة باستثمار الأموال المملوكة والمقترضة في الوحدة.

وفيما يتعلق برأس المال الأصلي أوصى *Stern & Stewart* باستخدام نمــوذج تسعير الأصول الرأسمالية لتحديد تكلفة رأس المال الأصلي والتي تحــسب علــى أســاس إضافة معدل العائد الخالي من المخاطرة السائد في سوق الأوراق المالية إلى علاوة تعادل المخاطرة الناتجة عن التغير في أسعار الأسهم والتي تطلق عليها علاوة مخاطر السوق[2].

ويمكن إيضاح ذلك من خلال المعادلة الآتية: $[\, K_e = R_f + (R_m - R_f)\,\beta \,]$

حيث يمثل $\beta$ : مقياس الخطر التي تتعرض له الوحدة ويطلق عليها Beta.

$R_m - R_f$: يمثل علاوة المخاطر وهي يمثل الفرق بين متوسط معدل الفائدة السائدة بالسوق في الأجل الطويل ومعدل الفائدة على السندات الخالية من المخاطر.

$R_f$ : معدل الفائدة على السندات التي لا تتضمن أي مخاطر.

$K_e$ : تكلفة رأس المال الأصلي.

ويصعب تحديد معدل الفائدة الخالي من المخاطر، لذلك يتم الاستعانة ببديل آخــر هو معدل العائد على الأوراق المالية عديمة المخاطرة، وفيما يتعلق بعلاوة مخاطر السوق

---

(1) أبو العلا، خلدون طلب علي (2001) العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعوائد غير العادية للأسهم – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، ص 36–37.

(2) علوان، قاسم نايف: زعلوك، إبراهيم محمد (2006) استخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية في تقييم المشاريع الاستثمارية، **مجلة الإداري**، السنة (28)، العدد (105)، معهد الإدارة العامة، سلطنة عُمان، ص100.

فقد تبنى Stewart وجهة النظر التي تحدد هذا المعدل علـــى أســـاس (6%) ($R_m - R_f$) وهي تمثل الفرق بين معدل الفائدة السائد في السوق ومعدل الفائدة على سندات الخزانـــة. أما Koller فقد اقترح استخدام الفرق بين الوسط الهندسي لمعدل الفائدة السائد في الـــسوق ومعدل الفائدة على سندات الخزانة. وتؤخذ ظروف كل وحدة في الاعتبـــار عـــن طريـــق ضرب علاوة مخاطر السوق في معامل $\beta$ والتي تمثل مقياســـاً لحـــساسية عوائـــد أســـهم الوحدات، وفيما يتعلق بحساب تكلفة رأس المـــال المقتـــرض فتحـــدد بـــصورة مباشـــرة وصريحة فهي تمثل الفائدة المحسوبة على هذا المال المقترض(1).

ويمكن تحديد المدى الذي تتراوح خلاله علاوة المخاطرة، وهي(2):

| مدى علاوة المخاطرة | مخاطر الاستثمار |
|---|---|
| 6% فأقل | الاستثمار الذي تنخفض فيه وبشدة درجة المخاطرة، وتحقيق النشاط لمعدلات ربحيـــة عادية، وفي نفس الوقت تثبت فيه معدلات التدفق النقدي عند معدلاتها المقبولة. |
| 6 % - 12% | الاستثمار الذي تنخفض به درجة المخاطرة، وتحقيق النشاط لمعدلات ربحية مقبولة، و تثبت فيه معدلات التدفق النقدي عند معدلاتها المقبولة والمتعارف عليه. |
| 12% - 18% | الاستثمار الذي تتوسط فيه درجة المخاطرة، وتحقيق النشاط لمعدلات ربحية مقبولة، و تذبذب معدلات التدفق النقدي عن معدلاتها المقبولة. |
| 18% فأكثر | الاستثمار الذي ترتفع فيه درجة المخاطرة |

وبعد تحديد كل من تكلفة رأس المال الأصلي والمقترض يحسب إجمـــالي تكلفـــة رأس المال كما يلي:

تكلفة رأس المال = تكلفة رأس المال الأصلي × (تكلفة رأس المال الأصلي/ إجمالي رأس المال) + تكلفة رأس المال المقترض× (رأس المال المقترض/ إجمالي رأس المال)

كما يمكن حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال باستخدام معادلة هي:

تكلفة رأس المال = تكلفة رأس المال الأصلي × (النسبة المئوية للقدرة على سداد الديون) + تكلفة رأس المال المقترض × (1– النسبة المئوية للقدرة على ســـداد الـــديون) × (1–

---

(1) عبد الرحمن، تهاني سامي محمد (2005) دراسة تحليلية للجوانب المحاسبية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لتقويم الأداء – دراسة ميدانية على منشآت الأعمال المصرية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، ص 52.

(2) ضو، سعيد يحيى محمود: مرجع سابق، ص 203.

معدل الضريبة).

ووفقاً للنظرية المالية فإن التغير في القدرة على سداد الديون الذي يتـأثر بالعديـد من العوامل منها حركة العمل وطبيعة الوحدة يؤثر في تكلفة كـل مـن حقـوق الملكيـة والديون، إلا أن ذلك ليس له تأثير يذكر في المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال الذي يتأثر باختلاف المعالجة الضريبية للديون وحقوق الملكية.

ويمكن توضيح ذلك كما يأتي(1): فعندما يزيد الاعتماد على الديون في التمويل عن حقوق الملكية فإنه يترتب على ذلك زيادة مخاطر حقوق الملكية ويصبح العائد على حقوق الملكية غير مستقر بصورة كبيرة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة هذا المصدر، ونتيجـة لـذلك سترتفع الفائدة على رأس المال المقترض أيضاً مما يؤدي إلى زيادة التكلفة الكلية لـرأس المال، إلا أن ذلك لا يترتب عليه أي زيادة أو نقص في المتوسط المـرجح لتكلفـة رأس المال، ويرجع ذلك إلى زيادة الاعتماد على الديون في التمويل على اعتبار انـه مـصدر منخفض التكلفة مقارنة بالاعتماد على حقوق الملكية.

ومن الجدير بالذكر أن المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال يُعد العامـل الموجـه للإنفاق على المشروعات الاستثمارية فالاستثمارات التي ينتج عنها عائد يفـوق المتوسـط المرجح لتكلفة رأس المال هي الاستثمارات التي يجب تنفيذها حيـث أنهـا تحقـق قيمـة اقتصادية مضافة موجبة بينما يتم رفض الفرص الاستثمارية التي يترتب عليها عائدا أقـل من المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال لأنها تحقق قيمة اقتصادية مضافة سالبة.

**<u>ب – النموذج الثاني:</u>** يمكن حساب القيمة الاقتصادية المضافة طبقاً لهذا النمـوذج من خلال المعادلة الآتية(2): **[ EVA=(r-c) × capital ]**

حيث أن: r: تمثل معدل العائد ، c: المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.

ويتم تحديد معدل العائد (الذي غالباً ما يكون معدل العائد على صافي الموجودات (RONA) كما يأتي: **[ RONA=NOPAT/Capital ]**

**RONA:** return on net assets

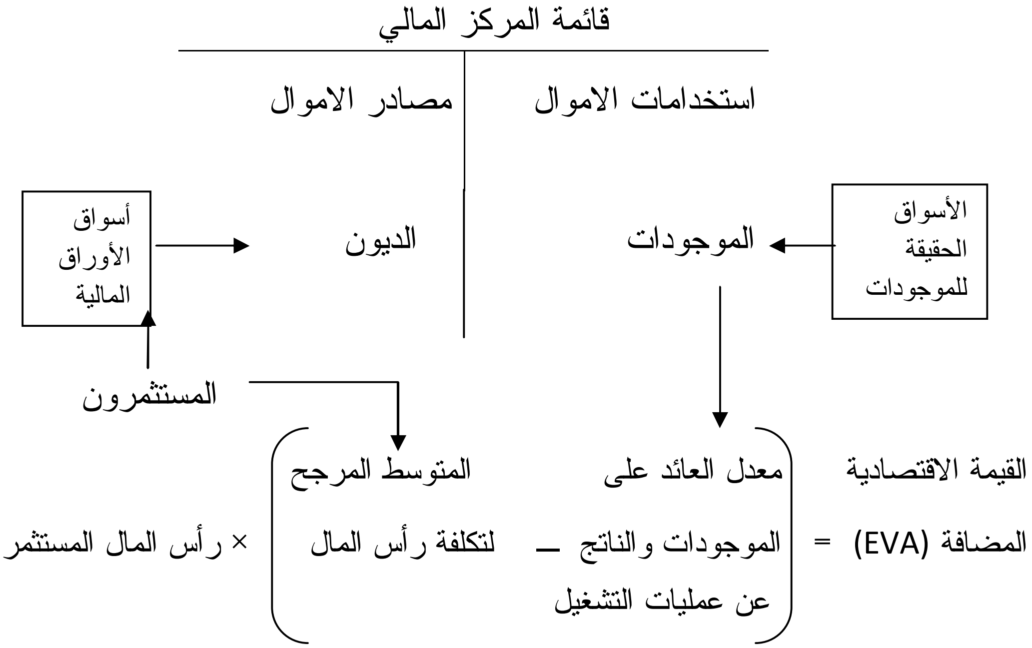
(1) عبد الرحمن، تهاني سامي محمد: مرجع سابق، ص 53.

(2) Chan, Andrew (2001), **The Mechanics of the Economic Model (MVA, EVA)**, Mcgill University, Montreal, Canada, p. 24.

**NOPAT** : net operation profit after taxes.

ويوضح الشكل الآتي رقم (4) العلاقة بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وقائمة المركز المالي وكما يأتي[1]:

الشكل رقم (4) العلاقة بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وقائمة المركز المالي:




ومن المكونات الأساسية للمعادلة السابقة العائد على رأس المال المستثمر، وقد تستخدم الوحدات مقياساً آخراً يطلق عليه معدل العائد الخاص بعمليات التشغيل، وفي ظل هذين المقياسين يثار السؤال حول أي من هذين المقياسين يفضل استخدامه في التقويم؟ وتعتمد الإجابة على نوع عملية التقويم التي يتم التركيز عليها، فإذا كان التركيز على مقدرة الوحدة على تحقيق الربحية ومدى كفاءتها في استخدام الأموال، فيتم الاعتماد على العائد على رأس المال المستثمر، أما إذا كان التركيز على قياس مقدرة الوحدة على تحقيق الربحية ومدى كفاءتها في استخدام الموجودات المتاحة للتشغيل، فإنه يتم استخدام المقياس الثاني وهو معدل العائد على رأس المال الخاص بعمليات التشغيل[2].

**<u>جـ – النموذج الثالث:</u>**

ويوضح هذا النموذج العلاقة ما بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ومقاييس

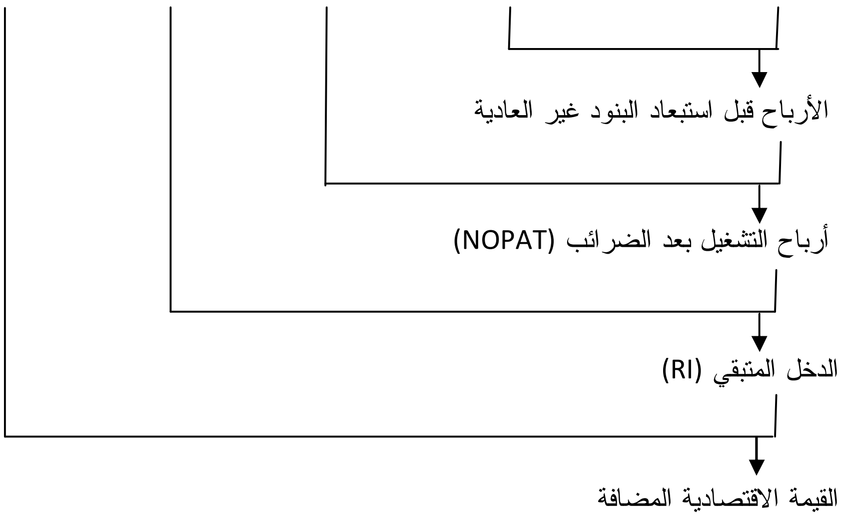
---

(1) Dillon, Ray : Owers, James : Op. Cit, P34.

2 – عبد الرحمن، تهاني سامي محمد : مرجع سابق، ص 55.

الأداء الأخرى وهي التدفق النقدي من عمليات التشغيل وصافي الربح قبل استبعاد البنود غير العادية، وصافي الربح الناتج عن عمليات التشغيل بعد الضرائب وكذلك الدخل المتبقي، وهو ما توضحه المعادلة التالية[1]:

القيمة　　التدفق النقدي　　التسويات المحاسبية　فوائد القروض　الفائدة　　التسويات<br>
الاقتصادية = الناتج عن عمليات ± المترتبة على أساس + بعد الضرائب − على رأس ± على أرباح التشغيل<br>
المضافة　　التشغيل (CFO)　　الاستحقاق　　　　　　　　　المال　　ورأس المال




وتوضح المعادلة خطوات عملية تحويل التدفقات النقدية من عمليات التشغيل إلى القيمة الاقتصادية المضافة، حيث يتم إجراء بعض التسويات المحاسبية المترتبة على أساس الاستحقاق على التدفقات النقدية عن عمليات التشغيل، للوصول إلى الأرباح المحاسبية قبل استبعاد البنود غير العادية، ويضاف إليها الفوائد بعد خصم الضرائب للحصول على صافي أرباح التشغيل بعد الضرائب، على أن يطرح منها بعد ذلك التكلفة الجارية لرأس المال المقترض أو الأصلي للوصول إلى الدخل المتبقي.

1 – حجازي، إبراهيم رسلان : الخولي، هالة عبد الله : مرجع سابق، ص 15.

## المبحث الثالث

## التسويات اللازمة لحساب القيمة الاقتصادية المضافة

اقترح *Stern & Stewart* أكثر من (160) تسوية يتم إجراؤها على الأرباح المحاسبية ورأس المال المستثمر وذلك تحقيقاً لمجموعة من الأهداف لتقريب القيم المحاسبية من القيم الاقتصادية الحقيقية، فمقياس القيمة الاقتصادية المضافة يُعدّ الأقرب للأساس النقدي من مقياس الربح المحاسبي وذلك للتغلب على التشوهات التي تتعلق بالمحاسبة على أساس الاستحقاق ومن هذه الأهداف[1]:

1- التأكيد على أن رأس المال المسجل في الدفاتر يعكس التكلفة الكلية للاستثمار في أصول التشغيل.
2- الحد من اتباع الاتجاه المتحفظ في المحاسبة وما يطلق عليها بسياسة الحيطة والحذر.
3- توفير الأساس السليم لمساءلة الإدارة لمواجهة تحكمها بالأرباح.
4- يساعد على تجنب مقاييس الأداء للآثار المترتبة على تطبيق بعض طرق القياس المحاسبية.

وكما لوحظ سابقاً أن معظم الوحدات لا تقوم بتطبيق كل هذه التعديلات المقترحة لأنها تزيد من تعقيد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، هذا فضلاً عن ارتفاع التكاليف عند تنفيذه في العمل وخاصة عند إعداد التقارير، إلا أنه في الواقع التطبيقي يتم تنفيذ 5 – 10 تعديلات. وقد ميز (*Ehrbar*) بين أربعة أنواع للقيمة الاقتصادية المضافة وهي:

- القيمة الاقتصادية المضافة الأساسية (*Basic EVA*).
- القيمة الاقتصادية المضافة المفصح عنها (*Disclosed EVA*).
- القيمة الاقتصادية المضافة الملائمة للوحدة (*Tailored EVA*).
- القيمة الاقتصادية المضافة الحقيقية (*True EVA*).

وأساس التمييز هو عدد التسويات على صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب ورأس المال، حيث تحاول هذه التسويات سد الفجوة التي تحدثها المبادئ المحاسبية

(1) عبد الرحمن، تهاني سامي محمد أحمد: مرجع سابق، ص 59.

المتعارف عليها بين القيمة المحاسبية والقيمة الاقتصادية.

إن قيمة *EVA* الأساسية هي نقطة البداية لسلسة *EVA* المذكورة أعلاه حيث أن *EVA* الأساسية لا تحتوي على أي نوع من التسويات وهي تحسب من خلال البيانات الواردة في القوائم المالية، أما قيمة *EVA* المفصح عنها وهي التي تستخدمها شركة ***Stern & Stewart*** وهي تتضمن 12 تسوية على البيانات الواردة في القوائم المالية، أما قيمة *EVA* الحقيقية فإنها تمثل القيمة الأكثر صحة والأدق حيث تشتمل على جميع التسويات على البيانات المستخرجة من القوائم المالية وكذلك تشمل استخدام تكلفة رأس المال الحقيقي لكل قسم من أقسام الوحدة[1+2].

لذلك لا يوجد مفهوم خاص بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة لكل وحدة على حدا وعليه يجب على كل وحدة اقتصادية أن تقوم بإجراء التسويات التي تناسبها وتتفق مع هيكلها التنظيمي وخططها الاستراتيجية وأنشطتها وسياساتها المحاسبية.

وقد يثار هنالك بعض الاستفسارات والتساؤلات بهذا الجانب نذكر منها[3]:

- هل للتعديلات تأثير رئيس في مقياس القيمة الاقتصادية المضافة؟
- هل سيفهم الأفراد العاملون والمساهمون هذه التعديلات وإدراكهم بهذه العملية؟
- ما هو حجم الاختلاف الذي سيحدث في الوحدة من جراء هذا التغيير؟
- هل سيكون للبيانات والمعلومات وسهولة الحصول عليها دوراً في إجراء هذه التعديلات؟
- هل ستؤدي التسويات إلى تقريب القيمة الاقتصادية المضافة لتعكس القيمة السوقية للوحدة؟
- هل يمكن حصر الكلف التي سوف تترتب على الوحدة لإجراء هذه التسويات؟
- هل تتم إجراء التسوية بدون أن يكون للتدخل والتقدير الشخصي دور فيها؟

ومن أجل الحصول على إجابات منطقية وموضوعية على هذه التساؤلات أعلاه، يرى الباحث أنه على إدارة الوحدة العمل على تشكيل لجنة مكونة من أعضاء من داخل

---

(1) أبو العلا، خلدون طلب علي: مرجع سابق، ص 17–18.

(2) عبد الوهاب، دادن (2006) تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي، **مجلة الباحث**، العدد (4)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 108.

(3) <http//www.valuebasedmanagement.net/book_Grant_foundations.html>

الوحدة من مختلف الأقسام وأعضاء من خارج الوحدة من الاستشاريين والأكاديميين والجهات العلمية والمهنية لمساعدتها على اختيار التسويات المناسبة والملائمة لتطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة بصورة ناجحة.

ومن هذه التطبيقات والتسويات المطلوب إجراؤها نذكر منها[1]:

- مخصص ضرائب الدخل المؤجلة.
- اهتلاك شهرة المحل.
- رسملة الموجودات غير الملموسة مثل نفقات البحث والتطوير والإعلان.
- مخصص تقادم المخزون عند اعتماد Lifo.
- نفقات إعادة الهيكلة.
- المنح الحكومية ومكافآت نهاية الخدمة وتقييم الالتزامات الطارئة.

وهنالك تعديلات أخرى تخص التضخم والمشروعات المشتركة وترجمة العملة ونماذج السداد المؤجلة والتأجير التشغيلي، ومخصص الديون المشكوك فيها ومخصصات الضمان.

وفي هذا المجال يتطرق الباحث إلى بعض هذه التسويات بالدراسة:

**أولاً – نفقات البحث والتطوير:** يقصد بالبحث التحقيق الأصيل والمنظم الذي يؤمل منه اكتساب معرفة جديدة أو الإحاطة والفهم العلمي أو الفني لأمر ما. أما التطوير هو الترجمة العملية لنتائج البحث أو المعرفة ووضعها في خطة أو تصميم لإنتاج جديد أو إضافة تحسينات هامة على المواد أو السلع أو العمليات أو الوسائط أو الأنظمة أو الخدمات قبل بدء الإنتاج. ويتم توزيع تكاليف نشاطات البحث والتطوير على الفترات المحاسبية المختلفة في ضوء إمكانية الاستفادة المتوقعة منها في المستقبل[2].

ووفقاً للمعايير المحاسبية فإن مصروف البحث والتطوير يعد مصروف فترة ينزل في السنة التي أنفق فيها وهذا الإجراء بحد ذاته يعتبر أن هذا المصروف ليس له قيمة مستقبلية يمكن الاستفادة منها ونتيجة لطرح هذا المصروف من الأرباح فإن تلك الأرباح ستقل كذلك سيظهر رأس المال بأقل مما يجب، ولأغراض احتساب القيمة الاقتصادية

(1) Stewart, G. Bensett (1994), EVA: Fact and Fantasy, **Journal Of Applied Corporate Finance**, Vol. (7), No. (2), p 64.

(2) ديوان الرقابة المالية، القواعد والمعايير المحاسبية والرقابية العراقي، **القاعدة المحاسبية رقم (2)**.

المضافة فإن مصروف البحث والتطوير يعاد إضافته إلى صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب، وفي مقابل ذلك يعاد رسملته ضمن الموجودات في الميزانية ومن ثم يتم إطفاءه في الفترة الزمنية التي يستفاد منه فيها[1].

ويتفق الباحث مع *Stern & Stewart* في تأييدهما رسملة كل الموجودات غير الملموسة ومنها نفقات البحث والتطوير، والهدف من ذلك الحد من القرارات والتصرفات قصيرة الأجل للمديرين من خلال معالجة الاستثمار في الموجودات غير الملموسة (المعنوية) على نفس النهج المتعلق بالاستثمارات في الموجودات الملموسة (المادية).

**ثانياً – شهرة المحل:** استخدم رجال الأعمال مصطلح الشهرة بمعاني كثيرة ومتعددة قبل أن يصبح أحد المصطلحات المحاسبية، ومن المعاني غير المحاسبية الأكثر شيوعاً لمصطلح الشهرة أنها المنافع المتولدة نتيجة السمعة الطيبة للوحدة الاقتصادية بين الزبائن، وبالنسبة للمحاسبين يوجد للشهرة معنى محدد ولكنه لا يرتبط بالضرورة بالعلاقات مع الزبائن فهي تعني القيمة الحالية للأرباح المستقبلية التي تزيد عن العائد العادي على صافي الموجودات التي يمكن تحديدها[2].

وقد عرّف القاضي ماكنوتن *(Mac-Naughten)* الشهرة بما يلي[3]:

"شهرة المحل ليست من الأشياء التي يمكن بسهولة وضع تعريف لها، ولكن قد يمكن التعبير عنها بأنها المنفعة أو المادة التي تجنى من وراء الاسم الطيب والسمعة الحسنة والعلاقات المرضية التي تتمتع بها الوحدة تجاه الغير وهي القوة الجذابة التي تقود الجمهور وتعوده على استمرارية معاملة الوحدة، وهي الشيء الذي يميز الوحدة القديمة الراسخة عن الجديدة البادئة وتتكون الشهرة من عناصر متعددة تختلف من تجارة لأخرى".

وتظهر شهرة المحل عندما تقوم بعض الوحدات باقتناء وحدات أخرى بسعر يزيد عن القيمة العادلة لصافي موجودات الوحدة، أي تمثل الشهرة الفرق بين سعر الشراء والقيمة العادلة لموجودات الوحدة المقتناة.

---

(1) أبو العلا، خلدون طلب علي: مرجع سابق، ص 19.

(2) عبد الفتاح، وصفي (1998) **المحاسبة المالية**، الجزء الثاني، مطبعة جامعة الملك سعود، فرع القصيم، السعودية، ص 601.

(3) نوار، يني (بدون سنة) **المحاسبة والمراجعة القانونية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ص 189.

إن المعاملة الاقتصادية الصحيحة للشهرة هو إطفاؤه في الفترة الزمنية التي يستفاد منه فيها، وأورد ثلاثة أسباب لذلك(1):

أ – إن رسملة الشهرة وإدراجها في الميزانية هي أحد التسويات التي اعتبرها *Stewart* بأنها سوف تجعل المدراء يركزون على التدفقات النقدية أكثر من تركيزهم على النظرة المحاسبية والتي تهتم برقم الربح.

ب – إن معظم قيمة الشهرة تمثل موجودات غير محددة العمر الإنتاجي مثلها في ذلك العلامة التجارية والسمعة المالية وغيرها.

جـ – يجب أن لا يركز المدراء اهتمامهم على تأثير عملية التملك وما قد ينتج عنها من الشهرة على قائمة الدخل، وفي مقابل ذلك يجب أن ينصب اهتمامهم على ما يتوقعه المساهمون من عوائد نتيجة عملية التملك وما إذا كانت هذه العوائد تساوي أو تفوق رأس المال.

ويتم إجراء التسوية المتعلقة بالشهرة من خلال:

- إضافة مجموع إطفاءات الشهرة عن السنوات السابقة إلى رأس المال المستثمر.
- إضافة إطفاء الشهرة عن العام الحالي إلى صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب وذلك لزيادة الدقة ليعكس العائد النقدي للوحدة.

وفيما يتعلق بشهرة المحل غير المسجلة بدفاتر الوحدة والناتجة عن عملية الاقتناء فيتم الإفصاح عنها من خلال إضافتها إلى قائمة المركز المالي وذلك حتى تعكس التكلفة الفعلية للاقتناء من وجهة نظر المساهمين.

**ثالثاً – التأجير التشغيلي:** يعد التأجير التشغيلي شكلاً من أشكال التمويل، ومن وجهة النظر المحاسبية فإن مدفوعات التأجير تعالج كالمصروفات المتعلقة بالإيجار، بينما لا يظهر الموجود المستأجر والالتزام المرتبط به في قائمة المركز المالي في دفاتر المستأجر، وطبقاً لحساب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة فإن هذه المعالجة تعمل على تقدير رأس المال المستثمر بأقل من قيمته وذلك لأن هذا التأجير يمثل التزاماً على الوحدة.

كذلك نجد أن صافي ربح التشغيل بعد الضرائب يظهر بأقل من قيمته، ويرجع

---

(1) أبو العلاء، خلدون طلب علي: مرجع سابق، ص 21.

ذلك إلى أن جزءاً من دفعة الإيجار تشمل تكاليف الفوائد الضمنية للتأجير فلا بد أن يتم تصنيف تكاليف الفوائد كتكلفة لرأس المال تظهر في قائمة الدخل ويقترح *Stern & Stewart* إضافة القيمة الحالية لدفعة الإيجار المستقبلية إلى رأس المال المستثمر في تاريخ إعداد الميزانية عند معدل خصم يعادل معدل الفائدة على القروض، وفيما يتعلق بالفوائد فتحسب عن طريق ضرب القيمة الرأسمالية للتأجير في معدل الفائدة على القروض ويتم إضافة ذلك إلى صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب(1). لكن الباحث لا يؤيد هذه المعالجة لأنها لا تفرق بين التأجير التشغيلي والتأجير التمويلي مما يترتب عليه اتخاذ قرارات استثمارية غير سليمة.

**رابعاً – تكاليف إعادة الهيكلة:** تقوم الوحدة في بعض الأحيان بمعالجات محاسبية تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة، ومن هذه القرارات ما يتعلق بالاحتفاظ أو التخلص من بعض الموجودات، ففي ظل المحاسبة على أساس التكلفة التاريخية فإن القيمة الدفترية للموجود تختلف عن قيمته الاقتصادية، وهو الأمر الذي يترتب عليه اتخاذ قرارات غير سليمة بشأن الاحتفاظ أو التخلص.

ففي ظل المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، يتم الاعتراف بخسارة بيع الموجودات وهي تشير إلى تكاليف إعادة الهيكلة، وبالتالي يترتب على ذلك انخفاض الأرباح المحاسبية بمقدار هذه التكاليف. وما اقترحه *Stern & Stewart* بخصوص هذا الشأن هو عدم تسجيل أية أرباح أو خسائر تنجم عن استبعاد الموجودات. وفي حالة قيام الوحدة بتسجيل هذه الأرباح أو الخسائر، فإنه يتم استبعادها من قائمة الدخل وإضافتها إلى قائمة المركز المالي كاستثمارات إعادة الهيكلة ويترتب على ذلك زيادة القيمة الاقتصادية المضافة وهذا يشجع المديرين على التركيز على المنافع والتكاليف الإضافية المترتبة على قرارات إعادة الهيكلة وتجاهل التكاليف التي لا تلائم عملية اتخاذ القرار(2).

**خامساً – مخصص تقادم المخزون Lifo:** تستخدم بعض الوحدات طريقة الوارد أخيراً يصرف أولاً في تسعير المنصرف من البضاعة، وخاصة في السنوات التي تميل الأسعار خلالها إلى الارتفاع، وتلجأ الوحدات لاتباع هذه الطريقة رغبة منها في تخفيض الضرائب المفروضة عليها، فطبقاً لهذه الطريقة يتم تسعير المنصرف وفقاً لأحدث الأسعار

---

(1) عبد الرحمن، تهاني سامي محمد: مرجع سابق، ص 71–72.

(2) Stewart, Bensett : Op. Cit, p 80.

مما يترتب عليها زيادة تكلفة المخزون نظراً لارتفاع الأسعار، وهو الأمر الـذي يترتـب عليه زيادة المصروفات التي يتم خصمها من الإيرادات المحققة وبالتالي تنخفض الأرباح.

وجدير بالذكر أن هذه الطريقة توفر ميزة ضريبية تفوق طرق التسعير الأخـرى في فترات ارتفاع الأسعار كما أنها تجعل تكلفة البضاعة المباعة أقرب للتكلفة الاسـتبدالية لها في الفترة الحالية مما يمكن من المقابلة السليمة بين الإيـرادات والمـصروفات، إلا أن هذه الطريقة يصحبها تسعير المخزون من هذه البضاعة في المخازن بأقدم الأسعار، وهـو ما يسبب مشكلتين عند حساب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة:

- تتمثل المشكلة الأولى في تقدير البضاعة بأقل من قيمتها الحقيقية الحالية وهـو ما يترتب عليه انخفاض في تقدير صافي الموجودات ورأس المال المستثمر.

- وتظهر المشكلة الثانية عند التصرف في هذه المنتجات بالبيع، وعند انخفـاض قيمة البضاعة من سنة لأخرى، سوف يترتب على هذا الأمر ارتفاع كل من ربح التشغيل ومقياس القيمة الاقتصادية المضافة، حيث تتم المقابلة بين تكـاليف تاريخيـة وإيـرادات حالية.(1)

ولحساب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة اقترح *Stern & Stewart* اسـتخدام الوحدة لطريقة الوارد أولاً يصرف أولاً (*FIFO*) لتسعير المنصرف من مخزونهـا، كمـا تستخدم في تقييم هذا المخزون وهذه الطريقة تعكس التكلفة الاستبدالية أو الجارية لمخزون آخر المدة. ويتم تكوين مخصص يطلق عليه مخصص تقادم المخزون، وهو يمثل الفـرق بين قيمة المخزون السلعي حسب طريقة الوارد أولاً يصرف أولاً (*FIFO*) وقيمته حـسب طريقة الوارد أخيراً يصرف أولاً (*LIFO*) على أن يتم إضافة هذا المخصص إلـى تكلفـة المخزون، وبالتالي إلى رأس المال، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم قيمته إذا مـا أرادت الوحدة شراء مثل هذا المخزون في الفترة الحالية، كما يتم إضافة الزيادة فـي مخـصص تقادم المخزون، أو (استبعاد النقص) من الربح وذلك لتعديل تكلفة البضاعة المباعـة مـن أساس (*LIFO*) إلى أساس (*FIFO*)[2+1].

---

(1) الخولي، هالة عبد الله: دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال، مرجع سابق، ص 139.

(2) Young, S. David (1999), Some Reflections on Accounting Adjustments and EVA, **Journal Of Financial Statement Analysis**, Vol. (4), Issue (2), P 10.

ويمكن تلخيص ما سبق فيما يلي:

أ – يضاف مخصص تقادم المخزون (*LIFO*) إلى رأس المال.

ب – تضاف (تطرح) الزيادة (النقص) في مخصص تقادم المخزون (*LIFO*) إلى (من) صافي ربح التشغيل بعد الضرائب.

جـ – فيما يتعلق بالتغيرات في مخصص تقادم المخزون (LIFO) ينظر لها كفرق بين طريقة (*LIFO*) و (*FIFO*) في تحديد تكلفة البضاعة المباعة.

ويتفق الباحث مع *Stern & Stewart* بشأن التسوية المتعلقة بالمخزون حيث أنها تحقق إلى حد ما الثبات على سياسة واحدة للتسعير مما يوفر على الوحدة الآثار المترتبة على تغيير هذه السياسة على القوائم المالية وهو الأمر الذي يسهل معه إجراء عملية المقارنة بين الوحدات لاتباعهم سياسة تسعير واحدة.

ويمكن أن نلخص بعضاً من هذه التسويات الخاصة باحتساب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة (1):

| **العناصر التي يتم إضافتها لرأس المال المستثمر** | **العناصر التي لا بد أن يشتمل عليها NOPAT** |
|---|---|
| – مخصص الضرائب المؤجلة | – الزيادة في مخصص الضرائب المؤجلة |
| – القيمة الحالية لمدة خمس سنوات كحد أدنى لمدفوعات التأجير التشغيلي | – الفوائد الخاصة بالتأجير التشغيلي |
| – مخصص تقادم المخزون *LIFO* | – الزيادة في مخصص تقادم المخزون *LIFO* |
| – مجمع | – إطفاء الشهرة (مع ملاحظة عدم إجراء |

(1) Alder, Ralph William (1999), **Management Accounting Making it World Class**, Butter Worth, Heinemann, p 91.

| | |
|---|---|
| إطفاء شهرة المحل | أية تسوية بالنسبة لشهرة المحل غير المسجلة) |
| - الأرباح (الخسائر) غير العادية المرحلة | - الأرباح (الخسائر) غير العادية بعد الضرائب |
| - مخصص الديون المشكوك فيها | - الزيادة في مخصص الديون المشكوك فيها |
| - مخصصات الضمان | - الزيادة في مخصصات الضمان |
| - نفقات البحث والتطوير المرسملة | - نفقات البحث والتطوير |
| - براءات الاختراع المرسملة | - نفقات براءات الاختراع |
| - العلامات التجارية المرسملة | - نفقات العلامات التجارية |
| - النفقات المرسملة لتطوير منتج جديد | - نفقات تطوير منتج جديد |

وعليه يمكن القول: إن القيمة الاقتصادية المضافة تمثل المقياس الحقيقي لقيمة الأموال المستثمرة في الوحدة، والذي يتوقع ممولو الوحدة من ملاك ومقرضين الحصول منها على عائد مقبول بعد مراعاة المخاطر المحتملة، وعليه فإن احتساب القيمة الاقتصادية المضافة يتطلب إجراء تسويات على قيمة صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب ورأس المال المستثمر. والنموذج الأول الأكثر شيوعاً في احتساب القيمة الاقتصادية المضافة.

# الفصل الثالث

## العلاقة التكاملية بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة ودورهما في تحديد قيمة الوحدة

المبحث الأول : القيمة الاقتصادية المضافة .. معوقات التطبيق وإجراءات التحسين كأداة لتقويم الأداء

**مقدمة الفصل:**

# المبحث الثاني: القيمة السوقية المضافة ونظم الحوافز ومدى ارتباطهما بالقيمة الاقتصادية المضافة

# المبحث الثالث: قائمة القيمة المضافة في النظام المحاسبي للشركات



**مقدمة الفصل:**

إن استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في عملية قياس وتقويم الأداء ولتقديم معلومات أكثر نفعاً لإدارة الوحدة ومن ثم زيادة قيمة الوحدة السوقية وتعظيم ثروة المساهمين، دعت كثير من الوحدات إلى تطبيقه كأحد المؤشرات الأساسية لتقويم أداء الوحدة، كما أن ارتباط مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة بمفهوم القيمة السوقية أدى إلى مساعدة الوحدة على تحديد توقعات السوق والفرص الاستثمارية المستقبلية فضلاً عن أخذهما في الاعتبار التغيرات السنوية والطويلة الأجل المتعلقة بالقيمة. وعليه سيتم في هذا الفصل تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: القيمة الاقتصادية المضافة .. معوقات التطبيق وإجراءات التحسين كأداة لتقويم الأداء.

المبحث الثاني: القيمة السوقية المضافة ونظم الحوافز ومدى ارتباطهما بالقيمة الاقتصادية المضافة.

المبحث الثالث: قائمة القيمة المضافة في النظام المحاسبي للشركات.

## المبحث الأول

## القيمة الاقتصادية المضافة

## معوقات التطبيق وإجراءات التحسين كأداة لتقويم الأداء

إن ارتباط أهداف الوحدة بالقيمة المحققة تعد من الأسباب التي أدت إلى اعتبار القيمة الاقتصادية المضافة أداة تحليلية عالية الكفاءة لكل من عمليات التشغيل واتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة أفضل من أي مقياس آخر.

وتعتمد الكثير من الوحدات في عملية قياس وتقويم أدائها على أساس الأرباح التي تقوم بتحقيقها بمختلف الوسائل الممكنة، وبذلك تظهر الوحدة على درجة عالية من الكفاءة، إلا أنه لا يحدث بذلك نمو حقيقي في القيمة للمساهمين، وقد يحدث غالباً هدر لهذه القيمة، لذلك لجأت الوحدات إلى استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة لتقويم الأداء.

وفي ضوء ذلك يتناول الباحث في هذا المبحث المحددات المصاحبة لتطبيق

مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لتقويم أداء المشروعات فضلاً عن الإجراءات الضرورية الواجب اتخاذها من أجل تحسين تطبيقه.

**أولاً – المحددات والصعوبات المرافقة لتطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لتقويم الأداء:**

تلجأ الكثير من الوحدات إلى التحول نحو تطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في السنوات القليلة الماضية ومنها شركات *Coca-Cola*، *AT & T*، *Brigge & Stratton* وغيرها، وهو الأمر الذي ساعد هذه الوحدات إلى التعرف على النواحي المالية الخاصة بها بصورة أفضل وشجع المديرين على التصرف كملاك للوحدة في سبيل زيادة القيمة للمساهمين، وتعد شركة *Coca-Cola* من الشركات التي تمثل نموذجاً عملياً ممتازاً في شأن تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة[1].

حيث يرى المدير الإداري لمؤسسة *Stern & Stewart*: "أن منهج القيمة الاقتصادية المضافة يتمتع بثلاث سمات أساسية فهو:

1- يقيس الأداء المؤسسي.
2- يضع أولويات للإنفاق الرأسمالي.
3- يوفر مقارنات للحوافز التشجيعية.

ويضيف أيضاً أن مبادئ القيمة الاقتصادية المضافة هي قابلة للتطبيق على معظم الصناعات، وأن نصف الشركات المسجلة في بورصات الأوراق المالية تطبق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة ومع ذلك يوجد هنالك نوعان من الوحدات المقاومة لهذا الشكل الجديد من أشكال القياس المالي: الوحدات البيروقراطية مثل الهيئات الحكومية والوحدات التي لا يتم التشجيع فيها على تحمل المخاطرة".

وقد بقيت شركة *Coca–Cola* ملتزمة بمبادئ القيمة الاقتصادية المضافة منذ البداية وتدفعها في هذا السبيل رسالتها الأساسية التي تقضي بتكوين قيمة أكبر من أجل المساهمين. وعلى الرغم من هذا الانتشار الواسع لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة إلا أن عدداً قليلاً من الوحدات قد قامت بتطبيقه بشكل سليم وهذا ما اعترف به *Stewart* حيث ذكر:

---

(1) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مرجع سابق، ص 21.

"إن العديد من الوحدات لا تعلم بآلية تنفيذ هذا المقياس ولم يحصلوا على المنافع الكاملة من وراء استخدامه". لا شك أن التنفيذ الناجح لمقياس القيمة الاقتصادية من شأنه أن يساعد في تحسين أداء العمل داخل الوحدة. وقد ذكر *Stewart & Spero* وغيرهم من الباحثين بعض هذه المحددات والصعوبات التي تواجه تطبيق هذا المقياس في كثير من الوحدات ومنها كما يلي[1]:

**1- عدم اتخاذ غالبية الوحدات هذا المقياس كأسلوب للعمل به:**

يمثل هذا المقياس أساساً لنظام شامل للإدارة المالية وهذا يعني أنه يجب أن يعبر عن السياسات والإجراءات والمقاييس والطرق التي تستخدمها الوحدة لتوجيه ورقابة عملياتها واستراتيجيتها، فعلى الوحدة تحديد كيفية تقويم الفرص الاستثمارية للنهوض بالعمل واستثمار رأس المال أو استخدامها في القرارات الخاصة وذلك بالاعتماد على هذا المقياس، ومن الأخطاء شائعة الحدوث اعتقاد الوحدة أن كل ما تحتاجه عند تطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة هو حساب هذا المقياس فقط وليس تطبيقه داخل الوحدة.

فعلى سبيل المثال: إذا ارتبطت عملية تحفيز أحد المديرين في وحدة ما بحجم الأرباح المحققة فإن هذا المدير سوف يخفض أو يمنع القيام بالأبحاث والتطوير بمعنى تخفيض نفقات البحث والتطوير، وهو ما يؤدي إلى عدم ملاحقة الوحدة لركب التطور والمنافسة في المستقبل على الرغم من تحقيقها لأرباح، بينما إذا تم ربط الحوافز بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة فإن ذلك سوف يشجع المديرين على إجراء المزيد من الأبحاث لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة، حيث أن نفقات البحث والتطوير تتم رسملتها طبقاً لحساب هذا المقياس وبالتالي لا تؤثر في مقدار النفقات الخاصة بالفترة.

**2- سرعة تطبيق الوحدة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة:**

يتطلب تنفيذ هذا المقياس داخل الوحدة البدء بمستوى الإدارة العليا للوحدة ثم يتم تنفيذه بعد ذلك في المستويات الإدارية الدنيا (التنفيذية) ولا بد أن تتجنب الوحدة خطأ تنفيذ هذا المقياس، حيث أن الخطأ والارتباك وعدم الوعي في تفهم المقياس يقود إلى الوقوع في الأخطاء عند التطبيق، وعليه من الأفضل أن تتفهم الإدارة العليا للوحدة هذا المقياس بعمق أولاً، ومن ثم تدريب الأفراد العاملين على الفهم الجيد له. ويمكن القول: إن عدم

(1) Spero, Thburg: Op. Cit, pp 2-3.

الدقة في التنفيذ لا تعني وجود خلل أو قصور في المقياس ذاته، وإنما يرجع إلى السرعة في التطبيق وبدون عملية تخطيط مسبق وجيد، فضلاً عن عدم توافر البيانات بصورة متكاملة لتطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة[1].

**3- عدم الاهتمام بعملية تدريب العاملين في الوحدة على تطبيق المقياس:**

من أهم عوام نجاح تطبيق هذا المقياس هو تدريب الأفراد العاملين على طريقة استخدامه، حيث من الواجب على إدارة الوحدة العمل على توصيل المعلومات إلى العاملين بصورة كافية ودقيقة عن المقياس حيث تساهم جميع الوظائف داخل الوحدة في تحقيق القيمة للمساهمين حيث أن مفاتيح التنفيذ الناجح أن يكون لدى الإدارة التشغيلية الإيمان والاقتناع بالمنهجية وأن يبذل الكثير من الجهد الاتصالي والتدريبي، وقد ذكر *Anderson* أن شركة فاريتي بيركنز قامت بتوصيل وإبلاغ فوائد منهجية القيمة الاقتصادية المضافة لكافة العاملين في الشركة وعددهم قرابة 4000 شخص وكانت البرامج التدريبية الخاصة بالجودة الكلية إحدى القنوات الاتصالية المستخدمة بهذا الشأن، وعلاوة على ذلك فقد وزعت كتيباً من (16) صفحة يشرح فيه أهمية هذا المقياس والعلاقة التي تربطها بالتحسين المتواصل على جميع العاملين، فضلاً عن إبلاغ الموظفين بالتغيرات الشهرية التي تطرأ على القيمة المضافة عبر النشرات الإعلامية[2].

**4- تعدد خطوات احتساب القيمة الاقتصادية المضافة:**

كما لوحظ في الفصل الثاني عند تناول خطوات احتساب القيمة الاقتصادية المضافة أنها طويلة ومعقدة وتتمثل في تحديد صافي الربح وفقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً والذي تظهره الكشوفات المالية ويتم عقب ذلك إجراء التسويات اللازمة عليها كما حددها *Stern & Stewart* للوصول إلى صافي الربح المعدل ومن ثم تحديد رأس المال المستثمر وإجراء التسويات عليها لكي تتمكن الوحدة بعد ذلك من احتساب القيمة الاقتصادية المضافة.

**5- كثرة التسويات التي يتم إجراؤها لاحتساب القيمة الاقتصادية المضافة:**

يرجع سبب تعقيد عملية تطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة إلى كثرة

---

(1) Kudla, Ronald, J and David, A. Arendt (2000), "Economic Value Added business Enterprises Valuation Management", **AVP Exchange**, Vol. (20), Issue (4), pp 2-3.

(2) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك): مرجع سابق، ص 54 – 55.

التسويات المطلوب إجراؤها، حيث هناك أكثر من (160) تسوية يتم إجراؤها على الدخل المحاسبي من العمليات ورأس المال المستثمر حتى يتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة، ولكي يتم التغلب على هذه المشكلة تم إجراء مجموعة من الاختبارات لكل تسوية للتأكد من مدى ملاءمتها للوحدة، فضلاً عن وجود العديد من الاستشاريين الذي يقدمون النصح والمساعدات التي تساهم في تنفيذ التطبيق، ولا بد من القول: إن المنفعة المتولدة عن تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة تفوق الجهد المتمثل في التعقيدات التي يتطلبها حسابه[1].

**6- ارتفاع تكلفة تطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة:**

إن الفترة الزمنية التي تحتاجها الوحدة لتطبيق هذا المقياس قد تصل إلى سنة أو أكثر عن طريق الخبراء الداخليين والخارجيين وهذا ما قد يؤدي إلى ارتفاع في تكلفة تطبيق هذا المقياس، الأمر الذي قد يجعل بعض الوحدات تتردد في عملية تطبيقه داخل الوحدة، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن مزايا الوصول إلى الوضع الأفضل لاستراتيجية وحدة ما وما يترتب عليه من تحقق القيمة للمساهمين تبرر هذه التكاليف الحقيقية. ولا يفوتنا القول: إن تفهم ووعي العاملين بشكل جيد داخل الوحدة لكيفية تطبيق هذا المقياس ومزاياه، من شأنه أن يساعد في تقليل التكاليف المرتبطة بتطبيق هذا المقياس[2].

**7- الفهم الخاطئ لطبيعة مقياس القيمة الاقتصادية المضافة:**

تستخدم الوحدات مقياس القيمة الاقتصادية المضافة لتحديد الربحية قصيرة الأجل كبديل عن المقاييس الأخرى مثل العائد على الأموال المستثمرة، صافي ربح التشغيل، التدفقات النقدية الناتجة عن عمليات التشغيل. كما أن هذا المقياس يركز على الأجل الطويل، حيث أن معظم التسويات المقترحة والمستخدمة لحساب القيمة الاقتصادية المضافة تحث المديرين على الأخذ بنظر الاعتبار التكاليف والمنافع طويلة الأجل.

ويرى *Stern*: "أن نشر منهجية القيمة الاقتصادية المضافة والقيادة عاملان مهمان لنجاح تطبيق تلك القيمة، فضلاً عن أنه يلفت الانتباه إلى نقطة مهمة وهي مشاركة كافة

---

(1) الجلي، أبو ذر محمد أحمد (2001) القيمة الاقتصادية المضافة – مؤشر أداء بعث من جديد، **مجلة المحاسبة**، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة (8)، العدد (29)، الرياض، ص 11.

(2) Dierks, paul A., Patel (1997) "**What is EVA? and how can it help your company?**", Management Accounting, p 280.

المديرين في التطبيق وما ينبغي عليهم أن يحققوه حتى يشعر كل فرد أن له مصلحة في ضمان نجاح تطبيق منهجية القيمة الاقتصادية المضافة وأن تجعل العاملين على وعي تام عن طريق الشرح والتوضيح وإطلاعهم على مجريات العملية، فالعملية تقتضي التزاماً قوياً من جانب المسؤولين التنفيذيين بالوحدة بمناصرة وتأييد منهج القيمة الاقتصادية المضافة وتقبّل عواقبه، وبدون وجود ذلك الالتزام عند أعلى مستوى قيادي بالوحدة لن يحقق تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة النجاح المأمول"[1].

ويرى الباحث أن عملية القيادة هي مفتاح النجاح الحقيقي وعنصر في غاية الأهمية، وكانت العامل الأكثر أهمية وراء نجاح تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة في كثير من الشركات الصناعية ويتوجب أن تؤمن الإدارة التشغيلية بالمنهجية وتقتنع بها ومطلوب كذلك بذل كثير من الجهد فيما يخص التدريب والاتصال، وبذلك يمكن السيطرة على الصعوبات والمعوقات وتفاديها في تطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة.

### ثانياً – الإجراءات المطلوبة لتحسين تطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لتقويم الأداء:

تعمل الوحدات على تحسين القيمة المضافة للأعمال التي يتم أداؤها داخل الوحدة، إذ لم تعد وظيفة المحاسبة مقتصرة على تسجيل الأرقام فقط، وإنما أصبح هدف تحقيق القيمة للمساهمين مطلباً أساسياً من مطالب الإدارة الحديثة، وقد لجأت الوحدات إلى هذا المقياس على اعتباره أداة مهمة من أدوات تقويم الأداء، والتي يتم من خلالها التحقق والتأكد من قيام الوحدة بتحقيق القيمة للمساهمين.

وعليه يجب على إدارة الوحدات العمل على تحسين هذا المقياس وتفادي الصعوبات والمعوقات التي تحد من تطبيق ذلك، وهنالك مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تحقق وتحسن من تطبيق هذا المقياس وكما يأتي[3+2]:

1- قيام إدارة الوحدات بزيادة معدل العائد على الأموال المستثمرة مع ثبات

---

(1) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك): مرجع سابق، ص 26.

(2) عبد الرحمن، تهاني سامي محمد أحمد: مرجع سابق، ص83.

(3) Spero, Thburg: Op. Cit, p 3.

رأس المال المستثمر، وهو ما يحقق زيادة في أرباح التشغيل عن طريق تخفيض التكلفة.

2- استخدام حجم أقل من رأس المال المستثمر، وهي غالباً الطريقة التي تراها الوحدات المطبقة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة أكثر فاعلية ويحدث ذلك عندما تقوم إدارة الوحدة بتصفية المشروعات أو الاستثمارات عند تحقيقها لعوائد تقل عن تكلفة رأس المال المستثمر بها.

3- التأكيد على أهمية وفهم واستيعاب الأفراد العاملين بالوحدة لمفاهيم القيمة الاقتصادية المضافة والمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً قبل تدريبهم على تطبيق هذا المقياس.

4- العمل على اختيار التسويات التي تراها إدارة الوحدة ملائمة لها، وذلك من أجل العمل على تبسيط إجراءات تطبيق هذا المقياس.

5- دراسة جدوى تطبيق هذا المقياس، فلا بد أن تقتنع إدارة الوحدة إن هذا المقياس أفضل لها من مقاييس الربحية المتعارف عليها، حيث أن الاختيار بينهما يتوقف على ما يتطلبه المقياس والظروف المحيطة به، فالمنافع التي يمكن الحصول عليها من استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يتم الاستفادة منها في حالة عدم ملائمة المقاييس الأخرى، وذلك قبل التطبيق الفعلي لهذا النموذج داخل الوحدة.

6- لزيادة فاعلية تطبيق هذا المقياس وتحسينه، فإنه يتم الاعتماد على برنامج للحوافز طويل الأجل، يقوم بمسألة المديرين في حالة تركيز اهتمامهم على تحقيق الأرباح المحاسبية في الأجل القصير. فنجاح تطبيق هذا المقياس يتطلب وجود مديرين على درجة عالية من المهارة والقدرة على الاتصال الأمر الذي ساعد على نجاح تطبيقه ولا ينظر إليه الأفراد العاملين على أنه اتجاه جديد مؤقت.

7- ولتعظيم القيمة الاقتصادية المضافة في الصناعات المعقدة من الضروري استخدام أسلوب البرمجة الخطية وتتطلب هذه العملية تقسيم الوحدة طبقاً لتدفق عملياتها الرئيسة وتدفقاتها النقدية المطلقة ويتم استخدام هذا الأسلوب لتحديد أفضل خطط التشغيل ويحتاج ذلك إلى مهارات وتكلفة لتطبيقه داخل الوحدة.

يرى الباحث أنه ينبغي للوحدات معرفة الأهداف الإستراتيجية التي ستحقق الزيادات المتوقعة بالمبيعات والأرباح وتشمل خطط العمل الاستراتيجية الخاصة بالوحدة

أهدافاً مرحلية وأخرى متصلة بالأداء ويتم تقويمها جميعاً على أساس القيمة الاقتصادية المضافة، فضلاً عن ذلك يمكن من خلال استخدام القيمة الاقتصادية المضافة كأداة تخطيط استراتيجية لنمو الأعمال وتحديد ما يلزم عمله لتحقيق ذلك النمو، وقد يكون لدى وحدات أعمال كثيرة طموحات وتوقعات مالية مماثلة ولكنها لا تحولها إلى خطط عمل متسقة. وإن استمرارية وحدات الأعمال في إجراء التحسينات في هذا المقياس، يؤثر أيضاً بالموجب في نظام الحوافز في الوحدة محاولة للوصول إلى تحقيق الهدف الأساسي للوحدة في زيادة القيمة للمساهمين، حيث أنه عندما يتحقق هذا الهدف يتم منح الحوافز للأفراد العاملين ويغير الأمر من سلوكهم أيضاً نحو الأفضل، وبالتالي تغيير ثقافة الوحدة ككل من أجل النجاح والاستمرارية في ظل البيئة التنافسية القائمة.

## المبحث الثاني

## القيمة السوقية المضافة ونظم الحوافز

## ومدى ارتباطهما بالقيمة الاقتصادية المضافة

### أولاً : طبيعة نموذج القيمة السوقية المضافة:

قدمت شركة *Stern & Stewart* نموذج القيمة السوقية المضافة *Marketing Value Added (MVA)* لغرض التأكد والتحقق من عملية تحقيق القيمة للمساهمين، وهي تمثل الفرق بين القيمة السوقية للوحدة من جهة ورأس مالها المستثمر من جهة أخرى.

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للوحدة – رأس المال المستثمر.

= (عدد الأسهم × سعر السهم السوقي) – حقوق

المساهمين على أساس القيمة الدفترية.

ووفقاً للمعادلة أعلاه يجب التفريق بين القيمة السوقية للوحدة *MV* ومصطلح القيمة السوقية المضافة لها (*MVA*). فالقيمة السوقية المضافة هي التي تستحوذ على اهتمام المديرين، ذلك لأن القيمة السوقية للوحدة تزداد بمجرد زيادة الأموال المستثمرة فيه أي بمجرد زيادة رأس المال المستثمر، في حين أن تحقيق زيادة في القيمة السوقية يتطلب أبعد من ذلك أي بأن يتم استثمار الزيادة الحاصلة في رأس المال المستثمر في مشروعات تخلق قيمة اقتصادية مضافة موجبة للوحدة، وإن استثمار الزيادة في رأس المال المستثمر في مشروعات ذات قيمة اقتصادية مضافة سالبة سوف تؤدي إلى تحقيق قيمة سوقية مضافة سالبة ينتج عنها بالتالي انخفاض في القيمة السوقية للوحدة، وبالتالي هدر القيمة للمساهمين[1].

ويشير هذا المقياس إلى مدى كفاءة وفاعلية الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة الوحدة، وقد زادت عملية الإقبال على استخدام هذا المقياس كمؤشر للأداء المستقبلي للأسهم في الفترة الأخيرة وذلك للتحقق من أداء إدارة الوحدة لمهامها الرئيسية بتحقيق القيمة للمساهمين. إلا أنه ما يزال هنالك العديد من المدراء الذين يفضلون استخدام مقاييس الأداء الأخرى المتعارف عليها، حيث يشعرون بأن هذا المقياس يشوبه التعقيد والصعوبة في استخدامه وتطبيقه بكفاءة داخل الوحدة بسبب تقلب أسعار الأسهم.

وقد طالبت شركة *Stern & Stewart* بأن يتم تقويم أداء الوحدة على أساس مقدار القيمة المضافة لرأس المال المستثمر داخل الوحدة[2].

ويمكن حساب مقياس القيمة السوقية المضافة وفقاً للخطوات التالية:

1- احتساب حقوق الملكية للوحدة (رأس المال + الاحتياطيات + الأرباح المرحلة).
2- إجراء بعض التسويات التي اقترحها *Stern & Stewart* مثل: رسملة نفقات البحث والتطوير كاستثمارات تحقق عوائد مستقبلية للوحدة وإطفاءها على مدار فترة زمنية مناسبة.
3- احتساب إجمالي القيمة السوقية والتي تمثل القيمة الجارية لكل من رأس المال

(1) مطر، محمد: مرجع سابق، ص 28.

(2) Dierks and Patel :Op. Cit, pp 272-273.

الأصلي والمقترض.

4- ويطلق على الفرق بين إجمالي القيمة السوقية التي تمثل ما يستطيع المستثمرون الحصول عليه من الوحدة ورأس المال المستثمر، القيمة السوقية المضافة.

ويمثل مقياس القيمة السوقية المضافة مؤشراً للأداء الاقتصادي الحقيقي، فهو يقيس مدى كفاءة إدارة الوحدة في استخدام مواردها النادرة، ويتحقق ذلك من خلال مقدار التغيير في القيمة السوقية المضافة، كما أنه يمثل مقياساً خارجياً للقيمة التي تضيفها أو تهدرها إدارة الوحدة في ثروة للمساهمين[1]. وهو يساعد على إجراء المقارنة بين أداء الوحدات على الرغم من عدم تماثلها في درجة المخاطرة التي تتعرض لها.

**ثانياً: العلاقة بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة:**

اهتم العديد من الباحثين منهم: (*Lehn and Makhija, Grant, Telernata*) في الآونة الأخيرة بالعلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، ويعد *Stewart* هو أول من درس هذه العلاقة وقدم نتائجها في كتابه المعروف "البحث عن القيمة *The Quest for Value*". وقد شبّه الباحث مقياس القيمة الاقتصادية المضافة بالوقود الذي يستخدم في إشعال مقياس القيمة السوقية المضافة، فالوحدات التي تحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة سنوياً يصاحبها في الغالب تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة (عالية)، وإذا حققت الوحدة قيمة اقتصادية مضافة سالبة فإن ذلك يترتب عليه في كثير من الأحيان انخفاض القيمة السوقية المضافة لهذه الوحدة.

إن استخدام مقياس القيمة السوقية المضافة يساعد الوحدة على تحديد توقعات السوق والفرص الاستثمارية المستقبلية، كما أن استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة يسمح للوحدة أن تأخذ في اعتبارها كل من التغيرات السنوية والتغيرات طويلة الأجل المتعلقة بالقيمة[2].

على الرغم من العلاقة السابقة بين كل من مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، إلا أن المقياس الأخير يعد مقياساً تراكمياً (*Cumulative Measure*) حيث يحسب على أساس إضافة إجمالي الديون إلى القيمة السوقية، ويخصم

---

(1) برغام، أجين: ترجمة محمود فتوح (2010) **الإدارة المالية**، ج1، دار الشعاع للنشر، سوريا، حلب، ص208.
(2) Dierks and Patel :Op. Cit, pp 272-274.

منها إجمالي رأس المال المستثمر. وفيما يتعلق بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة فهو مقياس للعوائد الإضافية المحققة ويتم حسابه على أساس طرح المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال من صافي ربح التشغيل المعدل بعد الضرائب[1].

فمقياس القيمة الاقتصادية المضافة لا يقيس القيمة المحققة بصورة مباشرة إلا أنه يرشد إدارة الوحدة لتحقيقها، حيث أنه من أكثر المقاييس ارتباطاً بالتغيرات في القيمة السوقية المضافة. وتظهر العلاقة بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ومقياس القيمة السوقية المضافة في أن القيمة السوقية المضافة تعادل القيم الحالية للقيم الاقتصادية المضافة المستقبلية[2].

وإن نجاح الوحدة يعتمد على قدرتها على تحقيق قيمة اقتصادية تزيد عن تكلفة رأس المال المستثمر بها وأن السوق هو الحَكَم النهائي على نجاح الوحدة، وهو الذي يترتب عليه تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة.

ويتم الاستعانة بالقيمة السوقية المضافة لحساب قيمة الوحدة من خلال إضافتها إلى رأس المال المستثمر، ونظراً لوجود تشابه بين القيمة السوقية المضافة وصافي القيمة الحالية للوحدة فهي تمثل أيضاً القيمة الحالية لمقدار الأرباح المستقبلية التي تزيد أو تقل عن تكلفة رأس المال (حيث يلاحظ أن معدل التكلفة يعادل معدل الخصم المستخدم في حساب صافي القيمة الحالية).

وعلى ذلك فإن القيمة السوقية المضافة تعادل القيمة الحالية للقيم الاقتصادية المضافة المستقبلية. فإذا توقع المستثمرون تحقيق الوحدة لعائد يعادل تكلفة رأس المال فإن الوحدة تكون قد حققت في هذه الحالة قيمة تساوي رأس مالها المستثمر ولم تحقق أي قيمة سوقية مضافة، ويمكن لهذه الوحدة أن تحقق قيمة سوقية مضافة موجبة، إذا تحقق عائد يفوق تكلفة رأس مالها المستثمر[3].

ويمكن التعبير عن ذلك في صورة المعادلة التالية:

ثروة المساهمين = القيمة السوقية المضافة.

---

(1) www.sternstewart.com/content/evalution/info/clientperformance

(2) Hamel, Gary and Ehrbar Al (1997), "Debate: Duking it Out Over EVA"; **Fortune** (August), vol. 136, Issue 3, p 2.

(3) Ehrbar, Al and G. Bennett stewart (1999); "The EVA Revolution", **Journal Of Applied Corporate Finance**, vol. (12), No. (2), p 22.

= إجمالي القيمة السوقية للوحدة – إجمالي رأس مالها المستثمر على أساس القيمة الدفترية.

= القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية.

وتمثل هذه المعادلة العلاقة البسيطة بين كل من مقياس القيمة السوقية المضافة ومقياس القيمة الاقتصادية المضافة والتي تتعلق بالأجل القصير.

ولهذه التعريفات المالية تأثير مهم على ملاك الوحدة، فالوحدات التي تحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة في الغالب ما ترتفع أسعار أسهمها نتيجة لزيادة أرباحها عن تكلفة رأس المال، الأمر الذي يقود إلى ارتفاع القيمة السوقية المضافة والعكس صحيح. وهكذا فإنه بالاعتماد على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يكون أمام المديرين مقياساً مالياً للتعرف على ما إذا كانت خطط الاستثمار المتعلقة بأصول الوحدة سوف تقود إلى تحقيق القيمة للمساهمين.

ويمكن أن تمتد العلاقة بين كل من مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة لفترات طويلة الأجل، وقد طور *Grant* النموذج البسيط لهذه العلاقة الذي تظهره المعادلة السابقة والتي يمكن أن يعبر عنها بالمعادلة الآتية[1]:

$$\left[ MVA = \frac{EVA(1)}{wacc - g} \right]$$

حيث أن *EVA* (1): تمثل القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة للوحدة.

*g*: تمثل معدل النمو طويل الأجل للقيمة الاقتصادية المضافة للوحدة.

$wacc$: يمثل المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال الأصلي والمقترض.

وطبقاً لما سبق؛ فإن التغير في القيمة السوقية المضافة خلال فترة زمنية معينة يرتبط بالتغير في القيمة الاقتصادية المضافة خلال الفترة نفسها، فنجاح الوحدة يقاس على أساس القيمة الحالية للقيم الاقتصادية المضافة المستقبلية، وبالتالي فإن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يعد مقياساً داخلياً يمكن أن تعتمد عليه إدارة الوحدة في اختيار وتحديد السياسات والاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق القيمة للمساهمين. كما ويعد مقياس القيمة

(1) Grant, J. L., (1996), "Foundation Of EVA For Investment managers", **Journal of portfolio management**, Vol. (23), No. (1), pp 41-43.

السوقية المضافة مقياساً خارجياً للأداء لا يعكس فقط تحقيق القيمة للمساهمين وإنما يظهر تقييم سوق المال لصافي القيمة الحالية للوحدة، حيث يعكس القيمة السوقية المضافة التقييم الحالي للسوق ولصافي القيمة الحالية للمشروعات الاستثمارية الحالية والمتوقعة مستقبلاً للوحدة وبالتالي فهو مقياس حيوي ومهم يلخص أداء الوحدة ويوضح مدى نجاحها في توزيع وإدارة استثمار موادها النادرة من أجل تعظيم القيمة للمساهمين(1).

ويجدر بنا الذكر أن هذه العلاقة بين المقياسين يعتريها بعض الصعوبات منها أنها غير متاحة للعديد من الوحدات ويرجع ذلك إلى ضرورة توافر مزايا تنافسية لدى الوحدة حتى تستطيع تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، حيث أن معظم الوحدات لا تستطيع الاحتفاظ بهذه المزايا لفترات طويلة بسبب تغير القوانين والتعليمات.

إن نظم تقويم الأداء المبنية على القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة توفر مزايا متعددة من أهمها(2):

1- صب اهتمامات الإدارة نحو التركيز على مسؤولياتها الرئيسية في تعظيم ثروة الوحدة وصولاً إلى تعظيم ثروة المجتمع الذي تعمل فيه.
2- توفر بيئة صالحة لتطبيق نظم محاسبة المسؤولية ومجالاً لمساءلة الإدارة عن جميع النتائج الاقتصادية للوحدة.
3- يوفر لمستخدمي المعلومات المالية بيانات ذات مصداقية عالية مقارنة بالبيانات المحاسبية التقليدية، وذلك من خلال تخليص الأخيرة من معظم نواحي القصور التي تنعكس عليها من جراء تطبيق الفروض والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها كمبدأ التكلفة التاريخية وفرض ثبات وحدة النقد

وبذلك يدفع الأمر إدارة الوحدات إلى الاعتماد على القيمة الاقتصادية المضافة باعتباره كمقياس داخلي للأداء ويكون له علاقة مباشرة غالباً بالقيمة السوقية المضافة وبالتالي يمنح هذا العلاقة إدارة الوحدة معلومات وافية عن الإجراءات التي سوف تؤثر على القيمة للمساهمين.

---

(1) الخولي، هالة عبد الله (2001) **الاختبار الميداني للعلاقة بين مقاييس الأداء الداخلي والقيمة السوقية للمنشأة** – دراسة تطبيقية، مرجع سابق، ص 96.

(2) مطر، محمد: مرجع سابق، ص 29.

**ثالثاً: نظم الحوافز والمكافآت وارتباطهما بالقيمة الاقتصادية المضافة:**

تلجأ أغلب الإدارات إلى الاعتماد على هذا النظام الحديث بعد الانتقادات التي وجهت إلى نظم الحوافز التقليدية، ومنها[1]:

أ – إن هذه الحوافز المرتبطة بالأرباح المحاسبية ومقاييس الربحية المتعارف عليها تدفع إدارة الوحدة نحو التركيز على تحقيق خطط الربحية قصيرة الأجل، بالإضافة إلى أنه يمكن للإدارة التلاعب في هذه المقاييس مما يقود إلى زيادة الأرباح إلا أن ذلك يعمل على إهدار القيمة للمساهمين.

ب – توجه إدارة الوحدة إلى سلوك من شأنه تحقيق هدر في القيمة للمساهمين، فهي تخفض من تحفيزهم نحو الاستمرار في تحسين الأداء وذلك عن طريق تحديد مقدار الحوافز الممنوحة بحد معين.

فقد تطلب الأمر وجود مقياس يتم الاعتماد عليه في منح الحوافز والمكافآت وفي الوقت نفسه يمكّن من التعرف على تحقيق القيمة للمساهمين، وتمثلت بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة. وعلى الرغم من ذلك فإن الأرباح المحاسبية تعد من أكثر مقاييس الأداء التي تعتمد عليها الوحدات في تصميم نظم مكافآتها. وقد دشنت *Stern & Stewart* نظاماً للتعويض المرتبط بالقيمة الاقتصادية المضافة في عام 1991 يقوم على التحسينات المدخلة في الربح الاقتصادي، حيث يتم صرف ثلث الحوافز فوراً وفي صورة نقدية بينما يؤجل صرف الثلثين الباقيين لحين التأكد من بلوغ الأداء مستوى الأهداف الموضوعة. أما العنصر الآخر في هذا النظام فهو حقوق الشراء والبيع الآجل للأسهم، وتلك الأمر يجوز تأجيلها لمدة عام أو عدة أعوام[2].

كما أن عملية الصرف المرحلي للمكافآت يجعل إدارة الوحدة والعاملين ينظرون للأداء المتصل بالقيمة الاقتصادية المضافة نظرة طويلة المدى لأنه ينطوي على عقبات أو عوائق بالنسبة لأصحاب الأداء السيء، وفي الحقيقة إن بالإمكان إدراج التحسينات في أداء عام ما ضمن مستويات التعويض الأساسية للعام التالي. وهذا هو أسلوب عمل الحوافز والمكافآت المتصلة بالقيمة الاقتصادية المضافة في شركة (لوكاس فاريتي)

(1) Ehrbar, Al (1998), "**EVA: The Real Key to Creating Wealth**", John Wiley and Sons, New York, pp 99-100.

(2) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك): مرجع سابق، ص 23.

بالولايات المتحدة وشركة (فاريتي بيركنز) بالمملكة المتحدة.

وترى شركة (فاريتي بيركنز) أن وجود إطار إداري مرتكز على القيمة الاقتصادية المضافة يسمح(1):

1- بتقييم فرص العمل على أساس ثابت ومتسق.
2- بتقويم العوائد النسبية على مختلف المشروعات والأنشطة.
3- ويشجع على تقدير الشركة حق قدرها من وجهة نظر قيمة المساهم.

ومن الناحية الجوهرية يشجع ذلك الإطار إدارة الوحدة على التصرف كمساهمين فيتولد لديهم الحافز والدافع وتتم عندئذ مكافآتهم على ذلك الأساس، ومن ثم فإن منهج القيمة الاقتصادية المضافة متوافق تماماً مع الجودة الكلية وتركيزها على التحسين المتواصل.

وما يتعلق بالوحدات التي طبقت مقياس القيمة الاقتصادية المضافة فقد ذكر المدير التنفيذي لشركة *Elililly* التي طبقت المقياس سنة 1994 "أنها تعد أداة مالية على درجة عالية من الكفاءة، إلا أن الاستفادة من هذا المقياس لن تتحقق سوى بفهم هذا المقياس فهماً حقيقياً. وطبقاً لنظام الحوافز القائم على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة فإن مستوى الأداء المستهدف يكون موضوعياً يمكن الوصول إليه، وتكون الحوافز في هذه الحالة إما كنسبة من القيمة الموجبة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة أو طبقاً لنسبة من مقدار التغيير، كما يلاحظ أنه لا يترتب على نظام الحوافز القائم على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة أية تكاليف يتحملها المساهمون وذلك بسبب أن هذه الحوافز غالباً ما تمثل جزءاً من القيمة التي تم تحقيقها"(2).

وفيما يلي توضيح لبعض النقاط الأساسية لنظام الحوافز والمكافآت المرتبط بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة:

**أ – ربط حجم الحوافز والمكافآت بالتغير في مقياس القيمة الاقتصادية المضافة:**

يتم حساب الحوافز في الوحدات التي تطبق نظام الحوافز المرتبط بمقياس القيمة

---

(1) مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك): مرجع سابق، ص 50.

(2) Kroll, Karen (1997), "**EVA and Creating Value Industry Week**" Vol. (146), Issue (7), p 109.

الاقتصادية المضافة وفق المعادلة التالية[1]:

**N=K[Sub1][EVA [Subt]] – EVA [Subt-1]+K[Sub2][EVA [Subt]]**

حيث تمثل: N = الحوافز الممنوحة، K[Sub1] و K[sub2] = نسب ثابتة

EVA [subt] و EVA [subt-1] = تعبر عن القيمة الاقتصادية المضافة في نهاية وبداية الفترة.

وفق المعادلة أعلاه يتبين بأنه يتم منح الحوافز والمكافآت إلى إدارة الوحدة بالاعتماد على أمرين:

الأمر الأول: هو التغير في مقياس القيمة الاقتصادية المضافة.

الأمر الثاني: هو في قيمة مقياس القيمة الاقتصادية المضافة.

ويتحقق الأمر الثاني فقط عندما يكون مقياس القيمة الاقتصادية المضافة موجباً ولا جزاء للنتائج السالبة، لأنه في حالة مقياس القيمة الاقتصادية المضافة السالبة يتم تحقيق القيمة عن طريق تحسين القيمة السالبة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة، وعليه يتم مكافأة الإداريين على هذه التحسينات. أما الأمر الأول فإنه يعد من أكثر النقاط التي تسعى إلى ربط حجم الحوافز والمكافآت التي يتم منحها بعملية تحقيق القيمة للمساهمين، وهو ما يجعل إدارة الوحدة تتصرف وكأنهم ملاك للوحدة.

لذلك فإن ارتفاع نتيجة مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يحقق مزيداً من الحوافز، كما أنه سيلزم الإدارة بتحقيق نفس المستوى على الأقل في السنوات المقبلة، وقد أيّد *Stewart* ما سبق باقتراحه ربط الحوافز والمكافآت بالتغيرات السنوية في مقياس القيمة الاقتصادية المضافة فهي تمثل طريقة موضوعية لمنح الحوافز بما يعادل مقدار التحسن في مقياس القيمة الاقتصادية المضافة.

**ب – ربط حجم الحوافز والمكافآت القائمة على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة باختيارات الأسهم:**

حيث يشتمل نظام الحوافز القائم على هذا المقياس على عنصرين[2]:

(1) Kudla, Ronald, J and David, A. Arendt: Op. Cit, pp 3-4.
(2) Dierks and Patal: Op. Cit, pp 279-280.

1. خطة الحوافز والمكافآت النقدية التي تجعل الأفراد العاملين بالوحدة كأنهم ملاك لها.

2. خطة اختيارات الأسهم وهي تجعل العاملين أصحاب رؤوس مال فعليين بالوحدة.

فما يتعلق بالعنصر الأول فالمقصود به بصورة أساسية ربط الحوافز بالتغيرات في مقياس القيمة الاقتصادية المضافة أكثر من ربطها بالقيم المطلقة لهذا المقياس.

وفيما يتعلق بالعنصر الثاني هي اختيارات الأسهم الفعالة، فهي تتميز بأنها حوافز نقدية تمثل نصيب العاملين مما تحققه الوحدة من قيمة مضافة لمساهميها، الأمر الذي يدفع إدارة الوحدة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها زيادة القيمة للمساهمين مما يحقق لهم مزيداً من الحوافز والمكافآت.

وبناء على ما سبق يمنح العاملين في الإدارة العليا والوسطى جزء من حوافزهم في صورة نقدية على سبيل المثال (75%) ويحصلون على الباقي في صورة اختيارات شراء الأسهم، وهنالك بعض العاملين يستخدمون حصصهم في الحوافز النقدية التي تتحدد على أساس مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في شراء اختيارات الأسهم كمحاولة لتجنب الضرائب التي قد تستحق عليهم، وتعتبر الخاصية الأساسية لهذا النوع أنها تعمل على دفع المديرين نحو التركيز على الأجل الطويل، مما يدفعهم إلى تحقيق قيمة حقيقية للوحدة.

**ج – عدم وجود حدود لنظام الحوافز والمكافآت القائم على أساس هذا المقياس:**

يتفق كل من *Stewart & Stern* على أنه يجب ألا يكون هناك حدود للحوافز الممنوحة، وذلك بسبب عدم وجود تحديد لمستوى الارتفاع في أسعار الأسهم، كما أنه ليس هناك مستويات حدود لتحسين الأداء، وهو ما يترتب عليه تشجيع العاملين للوصول إلى أقصى مستويات هذا التحسين، فليس هناك حد لمشاركة العاملين في الزيادة المحققة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة، فضلاً عنه أن المساهمين أيضاً يرغبون في زيادة أرباحهم بلا حدود[(1)].

**د – الجوانب الإيجابية لنظام الحوافز والمكافآت المرتبط بهذا المقياس:**

تعددت الجوانب الإيجابية لنظام الحوافز من خلال تطبيق الوحدات لمقياس القيمة

(1) Ehrbar and Stewart: Op. Cit, pp 21-22.

الاقتصادية المضافة نذكر منها الآتي[1]:

1. يدفع هذا النظام الجديد للحوافز والمكافآت إدارة الوحدة على العمل في المسار الذي يرغب فيه المساهمون حيث يتم تحقيق القيمة، فهو يربط أهداف الإدارة بعملية تحقيق القيمة للمساهمين.
2. تقوم إدارة الوحدة في ضوء نظام الحوافز القائم على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة بإدارتها في إطار الأجل القصير مع مواصلة رؤيتهم للأجل الطويل، كما أنهم يرحبون بالتغيير أكثر من مقاومته، فضلاً عن ذلك فهم يرتبطون بنجاح أو فشل الوحدة.
3. اتساع نطاق تطبيق نظام الحوافز الجديد، فقد بدأت الوحدات في تطبيقه على المديرين في الإدارة العليا في بداية الأمر ثم بعد ذلك شمل جميع الأفراد العاملين بالوحدة.
4. يعمل نظام الحوافز القائم على هذا المقياس على التقليل من مشاكل الوكالة، فعند عدم توفر الفرص الاستثمارية لوحدة ما، فإن إدارتها تعمل على الاحتفاظ برأس المال الإضافي (الفائض) في ميزانية الوحدة في صورة أصول سائلة، أو تقوم باستثماره في مشروعات لا تحقق للوحدة عوائد مناسبة، وبتطبيق هذا النظام الجديد للحوافز فإن إدارة الوحدة تتجنب هذا السلوك، وذلك لأن أي استثمار لرأس المال يقل فيه العائد المحقق عن المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال سيؤدي إلى الخفض من حوافزهم[2].

**هـ – الصعوبات التي تواجه إدارة الوحدة عند تطبيق النظام الجديد للحوافز القائم على هذا المقياس:**

وتتمثل هذه الصعوبات في الآتي[3]:

1. ضرورة الإلمام والوعي بالمبادئ الأساسية لحساب القيمة الاقتصادية المضافة حتى يسهل فهم المقياس وبالتالي يتسع نطاق استخدامه وخاصة عند ربطه بأنظمة الحوافز والمكافآت المتعلقة بالوحدة.
2. وجود العديد من التسويات التي يتم إجراؤها على صافي الربح ورأس المال

---

(1) Stern, Joel and Others (1995) "The EVA Financial Management System", **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol. (8), No. (2), pp 43-44.

(2) Makelainen, Esa (1998), "**Economic Value Added as a management Tool**", Helsinki School Of Economic and Business Administration Department of Accounting and Finance. pp 45-46.

(3) I Bid, p 49.

المستثمر، مما يتطلب تحديداً لأهم التسويات التي يتم إجراؤها ليسهل استخدامه في نظم الحوافز والمكافآت.

3. تأثير عيوب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة على نظم الحوافز ومنها التشويه المحاسبي الناتج عن التضخم والقيم التاريخية وهو ما يؤدي إلى اختلاف العائد الحقيقي عن معدل العائد المحاسبي.

وبمعنى أن قيمة الحوافز وفقاً لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة سوف تكون أقل من قيمة الحوافز وفقاً لنظم الحوافز القائمة على المقاييس المحاسبية المتعارف عليها، مما يجعل إدارة الوحدة يفضلون النوع الأخير من نظم الحوافز.

وبالإمكان حل هذه المشكلة عن طريق ثلاثة بدائل:

1- يتحقق من خلال تقدير معدل التضخم السائد ومن ثم يمكن ربط نظام الحوافز بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة المستهدف والمقدر.

2- ربط الحوافز بالتغيرات في مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وليس بقيمته المطلقة.

3- تنسيق الحوافز بالتغييرات بالمستوى المحقق لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة حيث تزداد هذه الحوافز بزيادة مستوى هذا المقياس، كما ينخفض مقدارها بانخفاض مستوى هذا المقياس.

هذا وقد قامت العديد من الوحدات بتطبيق هذا النظام الجديد للحوافز منها شركة *Quaker Oats* وشركة *Scott paper* وشركة *Elililly* وقد ذكر المدير التنفيذي لشركة *Elililly* السبب الذي دعا وحدته إلى ربط نظام الحوافز والمكافآت الخاص بها بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة قائلاً: بأنه "لاحظ قصوراً في العمل داخل الوحدة ومن ثم تطلب الأمر تشكيل فريق عمل للدراسة والوقوف على أسباب ذلك وقد قامت اللجنة المشكلة بفحص وتدقيق نظام الحوافز في الوحدة، وقد وجد أن هذا النظام هو سبب هذا القصور، حيث يتم ربط حوافز ومكافآت الأفراد العاملين بالوحدة بالمبيعات وصافي الربح، إلا أن ذلك ليس له بالضرورة علاقة وثيقة بعملية تحقيق القيمة للمساهمين، وعليه فقد قامت الوحدة بتطبيق نظام الحوافز الخاص بالوحدة ليناسب ويلائم احتياجاتها".

ويرى الباحث أن نظام الحوافز في الوحدة يعتمد على استمرارية التحسينات في

مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، ويتم ذلك من خلال وضع أهداف لهذا المقياس تعتمد على عوامل تنافسية، ثم محاولة الوصول إلى هذه الأهداف لتحقيق الهدف الأساسي وهو زيادة القيمة للمساهمين، فإذا تحقق هذا الهدف يتم بموجبه منح الحوافز.

كما أن التأثير الإيجابي على إدارة الوحدة والمساهمين من خلال تطبيق الوحدة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة ونظم الحوافز القائمة عليه، يدفع العديد من الوحدات إلى محاولة تطبيق هذا المقياس لتحقيق بعض من هذه المميزات التي تعود إلى نجاح واستمرارية الوحدة وتحسين عملية صنع القرارات داخل الوحدة والتي تقود إلى تعظيم القيمة للمساهمين وتقويم سلوك العاملين من أجل تحقيق الهدف الأساسي للوحدة.

## المبحث الثالث

## قائمة القيمة المضافة في النظام المحاسبي للشركات

### أولاً – ماهية قائمة القيمة المضافة:

يتم النظر إلى الوحدة الاقتصادية على أنها وحدة اجتماعية تعمل من أجل تحقيق أهداف أصحاب المصالح وهم الملاك والدائنون والعاملون والزبائن والوحدات الإدارية الحكومية والجمهور بصفة عامة، وتتماشى هذه النظرة مع مفهوم الشخصية الاجتماعية التي تقوم على أساس اندماج شخصية الوحدة مع المتعاملين بما فيهم المجتمع نفسه. وقيمة هذا المفهوم إلى ضرورة الخروج من النظرة الضيقة للوحدة المحاسبية باعتبارها وحدة محاسبة مستقلة ومنفصلة التي تمارس فيها نشاطها، إلى اعتبارها وحدة اجتماعية تتفاعل

مع المجتمع من أجل تقدمه اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً[1].

وقد استجاب لوجهة النظر هذه الكثير من الوحدات الاقتصادية في الدول المتقدمة، لذلك ظهرت عدة مداخل لتطبيق المفهوم الاجتماعي وهم: المدخل الاجتماعي والمدخل البيئي والمدخل الاقتصادي. حيث يهدف المدخل الاجتماعي إلى قياس المنافع الاجتماعية التي تقدمها الوحدة الاقتصادية للمجتمع من حيث المساهمة في تشغيل الأيدي العاملة، والمدخل البيئي إلى تقديم الخدمات البيئية، ويهدف المدخل الاقتصادي إلى قياس القيمة المضافة والذي يعبر عنه بمقدار إجمالي السلع والخدمات المقدمة من الوحدة الاقتصادية بسعر السوق مطروحاً منها السلع والخدمات المستخدمة والمحولة من الوحدات الاقتصادية الأخرى.

وتعد القيمة المضافة أكثر تعبيراً عن مساهمة الوحدة الاقتصادية في المجتمع، ولذلك تعتمد القيمة المضافة على تحديد القيمة التي أضافتها الوحدة خلال فترة معينة على اعتبار أنها تقيس أداء كل المشاركين في الوحدة الاقتصادية من ممولين وعاملين ووحدات إدارية حكومية الذين يتعاونون لزيادة تلك القيمة المضافة[2].

وقد ظهرت قائمة القيمة المضافة في انكلترا، فقد أوصت بها لجنة معايير المحاسبية سنة 1975 بحيث تقوم الوحدات الاقتصادية بإعداد قائمة القيمة المضافة التي توضح معلومات عن الدخل المحقق وتوزيعه على عوائد الإنتاج المختلفة من أجور وإيجارات وفوائد وأرباح، ويرجع الاهتمام بهذا النوع من القوائم إلى حاجة المستفيدين إلى تقويم نتيجة الوحدة ليس على أساس ما حققته من أرباح وإنما على أساس ما قامت بتحويله من خامات ومنتجات وسيطة إلى منتجات نهائية أو خدمات.

كما أن المعلومات التي توفرها قائمة القيمة المضافة ضرورية لإدارة الوحدة حيث يمكنها من التعرف على مدى مساهمة كل عامل من عوامل الإنتاج في الدخل المحقق، كما أنها تفيد العاملين في الوحدة في معرفة الأجور والحوافز والمكافآت التي حصلوا عليها مقابل إنتاجهم، هذا فضلاً عن أهمية المعلومات التي توفرها قائمة القيمة المضافة للإدارة التنفيذية والجهات الضريبية والإحصائية والتخطيطية من أجل إعداد الحسابات

---

(1) أبو طالب، يحيى محمد، (2001) **المعايير المحاسبية في ضوء نظرية المحاسبة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 21.

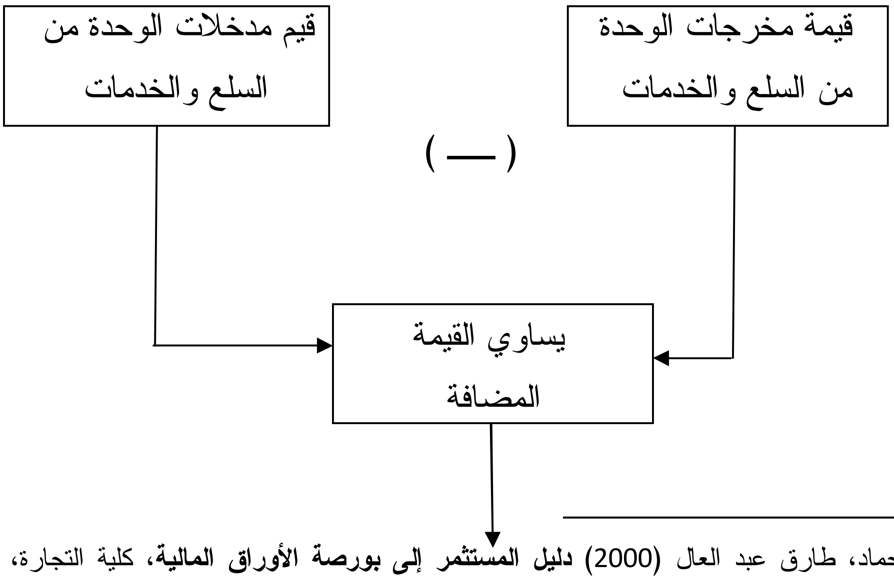
(2) عبد الفتاح، زكريا فريد: مرجع سابق، ص 15.

القومية[1].

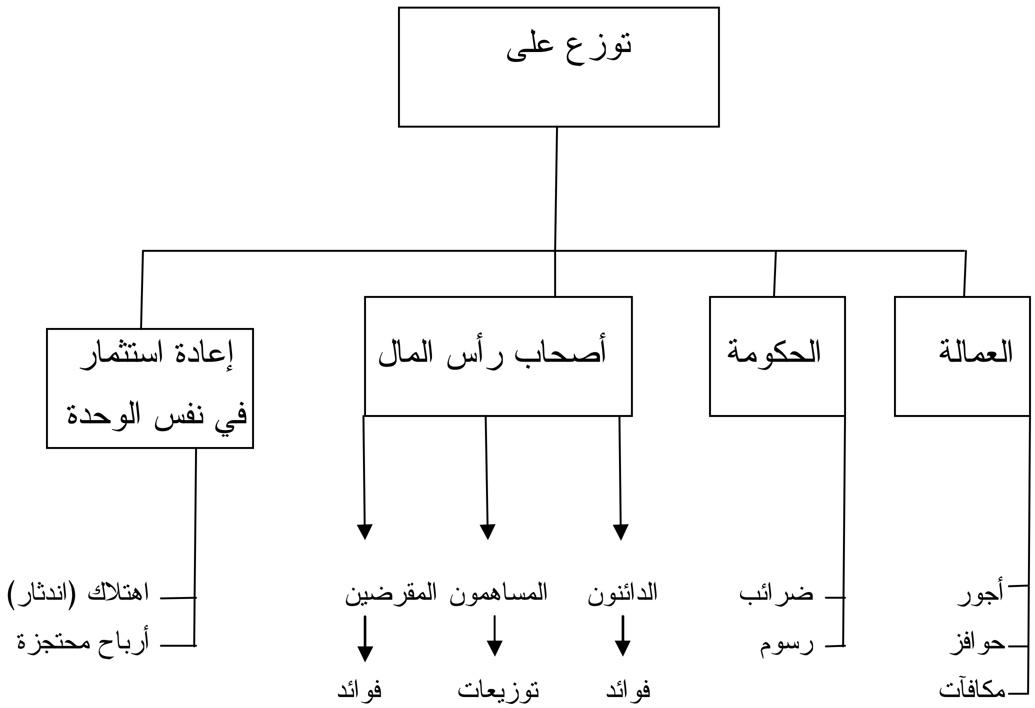
وتعبر القيمة المضافة عن صافي المخرجات التي أضافتها الوحدة، وهذا الصافي يمثل الفرق بين إجمالي قيمة مخرجات الوحدة وقيمة المدخلات من المواد والخدمات التي تم الحصول عليها من أطراف أخرى.

كما ويمكن النظر إلى القيمة المضافة بأنها محصلة جهود أطراف متعددة مرتبطة بالوحدة الاقتصادية من أصحاب رأس المال والإدارة والعمالة والحكومة، ويبين قائمة القيمة المضافة كيف توزع القيمة المضافة على كل من هذه العوامل. وينبغي الإشارة إلى أن قائمة القيمة المضافة تدخل ضمن متطلبات الإفصاح التكميلي – يضاف إلى التقارير والقوائم المالية المعنوية للوحدات – وليست من متطلبات المبادئ المحاسبية المتعارف عليها. ويمكن التعبير عن البيانات التي تتضمنها قائمة القيمة المضافة من خلال الشكل رقم (5).

الشكل رقم (5) البيانات التي تتضمنها قائمة القيمة المضافة




(1) حماد، طارق عبد العال (2000) **دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 94–95.




المصدر: من إعداد الباحث

**ثانياً – نموذج قائمة القيمة المضافة:**

تعبر القيمة المضافة عن الجهد الإنتاجي للوحدة وهي بذلك تعد طريقة أخرى لقياس نتيجة النشاط، حيث تتفق مع مفهوم الأرباح في ارتباطه بالسوق، حيث أن طريقة الإنتاج تتأثر بقوى السوق، وتختلف القيمة المضافة عن مفهوم الربح في قياس الإضافة إلى الثروة، فالربح يقيس التغيرات في جميع المصادر وأثرها على صافي ثروة الوحدة الاقتصادية، أما القيمة المضافة فتقيس كمية المجهود الإنتاجي الذي تساهم به الوحدة الاقتصادية، وذلك باستخدام جميع مواردها في سبيل تحقيق هذه المخرجات، ويركز المفهوم الحديث للقيمة المضافة على منهج تعظيم القيمة المضافة، لذا يجب تعظيم القيمة

المضافة للعاملين والأصول المادية والمعنوية التي تتملكها الوحدة[1].

ويوضح الشكل رقم (6) نموذجاً لقائمة القيمة المضافة كما تعد في الوحدات الاقتصادية مقسماً إلى قسمين أساسين: القسم الأول يمثل إجمالي القيمة المضافة والقابلة للتوزيع، أما القسم الثاني فيوضح كيفية توزيع هذه القيمة بين الأطراف المهتمة في الوحدة من أصحاب رؤوس الأموال والعاملين والجهات الحكومية[2].

شكل رقم (6) نموذج قائمة القيمة المضافة

| | | |
|---|---|---|
| **أولاً – مصادر القيمة المضافة:** | | |
| المبيعات | ×× | |
| إيرادات أخرى | ×× | |
| **يخصم:** تكلفة الموارد والخدمات | (××) | |
| القيمة المضافة من العمليات الصناعية | ××× | |
| **يضاف:** أرباح وخسائر الاستثمارات | ×× | |
| إجمالي القيمة المضافة القابلة للتوزيع | ××× | |
| **ثانياً – توزيع القيمة المضافة:** | | |
| رواتب وأجور العاملين | ×× | |
| المزايا العينية | ×× | |
| ضرائب ورسوم الحكومة | ×× | |
| **يخصم:** منح الحكومة | (××) | ××× |
| الإيجارات | | ×× |

(1) شعراوي، هناء سيد (2008) المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لترشيد القرارات التشغيلية في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص49.

(2) الشامي، مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص3.

| | | |
|---|---|---|
| توزيعات أرباح المساهمين | ×× | |
| فوائد | ×× | |
| حقوق الأقلية في الشركات التابعة | ×× | ××× |
| إعادة استثمار داخل الوحدة | | |
| أرباح محتجزة | ×× | |
| أهلاك (اندثار) | ×× | ××× |
| | | ××× |

المـــصدر: Gray, Meek, (1998),Value added statement: An Innovation For U.S. Companies, Accounting Horizon, June, Vol. (15), p 76.

وعلى الرغم من أن الاهتمام بقياس القيمة المضافة يرجع إلى سنوات عديـــدة، إلا أن تضمينها كأحد التقارير المالية السنوية للوحدات الاقتصادية المساهمة ظـــاهرة حديثـــة ومهمة نسبياً وأوصت بها لجنة المعايير المحاسبية التابعة لمعهد المحاسبين القانونين فـــي انكلترا ويلز.

**ثالثاً – القيمة المضافة في النظام المحاسبي الموحد:**

ألزم النظام المحاسبي الموحد للوحدات الاقتصادية بالتقرير عن القيمة المـــضافة، وقد كانت في البداية لأغراض إدارية يغلب عليها طابع القيـــود الحكوميـــة، ولـــم تكـــن للأغراض الخارجية كما ينادي به الاتجاه الجديد الذي تبنته لجنة المعايير التابعة لمجمـــع المحاسبين القانونيين في انكلترا وويلز، والحقيقة أن تبني لجنة المعايير لهذا الاتجاه كـــان بمثابة نقطة البداية التي فتحت الباب أمام العديد من البحوث والدراسات التي تـــشكل مـــا يعرف الآن بالمحاسبة عن القيمة المضافة.

ويتلخص مفهوم القيمة المضافة في النظام المحاسبي الموحد للـــشركات بإجمـــالي عوائد عوامل الإنتاج المتعارف عليها اقتصادياً، وتشمل هذه القيمة الأجور كعائد للعمـــل، الفوائد كعائد لرأس المال، والإيجارات كعائد للعقارات، الفـــائض (الـــربح) كعائـــد لإدارة الوحدة، وتوزع هذه القيمة على[1]:

---

(1) ديوان الرقابة المالية، **تعليمات النظام المحاسبي الموحد للشركات** رقم (1) لسنة 1998.

- الأجور: وتشمل الأجور النقدية والمزايا العينية والتأمينات الاجتماعية.
- الإيجارات: وتشمل الإيجارات الفعلية وفرق الإيجار المحسوب.
- الفائض: وهو يعادل فائض العمليات الجارية معدلاً بحساب فرق تقويم التغير في المخزون.
- الفوائد: تشمل الفوائد المحلية الخارجية وفرق الفوائد المحسوبة.

وتساهم قائمة القيمة المضافة في وضع إطار مبسط كنظام للمعلومات يفيد الإدارة في ترشيد قرارات التشغيل داخل الوحدة الاقتصادية. حيث تهتم المحاسبة عن القيمة المضافة بخدمة المجتمع عن طريق توفير البيانات اللازمة لرسم سياسته الاقتصادية ووضع خطة استغلال ما يتوفر له من موارد لازمة لتنفيذ الخطة والرقابة على النشاط التنفيذي لها. فالمهمة الأساسية للمحاسبة هي توفير المعلومات الصالحة والموثوقة والموضوعية في ظل التحديات والمتغيرات الجديدة لاتخاذ القرارات، وإن المحاسبة عن القيمة المضافة تأخذ – عند تحديد أسعار وحدات عوامل الإنتاج والتسعير – كل من عامل الندرة وقوى العرض وتغيرات الأسعار، وكذلك الأهداف العامة الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم تهدف قائمة القيمة المضافة بصفة أساسية إلى قياس الثروة التي أضافتها الوحدة الاقتصادية خلال فترة معينة مع توضيح كيفية توزيع هذه الثروة بين جميع الأطراف المتعاملة مع الوحدة الذي ساهموا في العمليات اللازمة لخلق تلك الثروة(1).

ويرى الباحث أن قائمة القيمة المضافة هي كمعيار لتقويم الأداء وينبع من ملائمة القيمة المضافة لقياس مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في ظل بيئة الأعمال الحديثة، والتي تنظر للوحدة الاقتصادية على أنها تمثل جهداً جماعياً لعدد من المجموعات المتعاونة، وأن القيمة المضافة تمثل التدفق المضاف للثروة وهي ليست بديلاً عن قائمة الدخل ولكنها قائمة إضافية.

وكما هو معلوم فإن منفعة النظام المحاسبي تقاس بصفة أساسية بمدى القدرة على توفير المعلومات الملائمة لعملية اتخاذ القرار، لذلك أصبحت عملية إعداد قائمة القيمة المضافة مطلباً أساسياً ضمن التقارير المحاسبية التي يقدمها نظام المعلومات المحاسبي للوحدة الاقتصادية والتي يمكن أن تفيد في التنبؤ بقدرة الوحدة الاقتصادية بشكل أفضل

---

(1) مرعي، عبد الحي (بدون السنة) **مذكرات في المحاسبة في وحدات القطاع العام في ظل النظام المحاسبي الموحد**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص28

ومن ثم التأثير على سلوك الإدارة نحو الاهتمام بتحسين الإنتاجية وإعادة هندسة التـــشغيل وتعزيز القدرة التنافسية لها وبالتالي تحسين الربحية.

# الفصل الرابع

# الدراسة التطبيقية

# تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة
# في قياس وتقويم أداء عينة من الشركات الصناعية
# المساهمة في العراق وسورية



**مقدمة:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على الواقع التطبيقي والعملي بشأن تطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في الشركات الصناعية المساهمة وتحديد العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ومقياس القيمة السوقية المضافة والمقاييس المحاسبية الأخرى المتعارف عليها. وقد قام الباحث بإجراء الدراسة التطبيقية لعينة مختارة من الشركات الصناعية المساهمة (في القطاع الصناعي) في العراق وسورية والتي هي مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وسوق دمشق للأوراق المالية، علماً أن الدراسة للشركات

الصناعية المساهمة العراقية شملت القوائم المالية المنشورة والبيانات المتاحة للفترة من 2000–2002، والسبب يعود إلى استقرار الوضع الاقتصادي للبلد، حيث أن الشركات الصناعية بعد أحداث 2003 تعرضت إلى تدهور في وضعها الاقتصادي بسبب الاحتلال وعدم توافر المواد الأولية وقلة الإنتاج وزيادة الأعباء مما أدى إلى ارتفاع التكاليف مقارنة بالعوائد المتحققة وتحقيق الشركات لخسائر متتالية عبر السنوات الأخيرة، مما أدى إلى صعوبة إجراء الدراسة التطبيقية عليها. وهذه الشركات الصناعية المساهمة العراقية المختارة تتمثل في:

1. الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش. م) مختلطة / نينوى.
2. شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية (ش. م) خاصة / نينوى.
3. شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية (ش. م) مختلطة / نينوى.
4. شركة إنتاج الألبسة الجاهزة (ش. م) مختلطة / بغداد.
5. الشركة الوطنية للصناعات المعدنية والدراجات (ش. م) مختلطة / بغداد.
6. شركة صناعات الأصباغ الحديثة (ش. م) مختلطة / بغداد.
7. الشركة العراقية لصناعات الكرتون (ش. م) مختلطة / بغداد.

أما الشركات الصناعية المساهمة السورية التي أجري عليها الدراسة هي:

1. الشركة الأهلية للزيوت النباتية المساهمة المغفلة / حماه.
2. شركة النماء للصناعة / دمشق.

واشتملت دراسة الشركات الصناعية المساهمة السورية للسنوات 2006–2008 بسبب توفر البيانات المتاحة عنها والقوائم المالية المنشورة.

إن النتائج التي تم الحصول عليها من تشغيل البيانات المستمدة من قوائم هذه الشركات الصناعية؛ تتصف بالموثوقية والمصداقية، وتتمثل هذه القوائم في: قائمة الدخل والمركز المالي، وكذلك الإيضاحات المتممة لها وتقارير مراقبي الحسابات.

وقد قام الباحث بتناول الدراسة التطبيقية في الشركات الصناعية المساهمة العراقية أولاً ثم الشركات الصناعية المساهمة السورية بسبب اختلاف سنوات الدراسة لكلا البلدين.

**1- <u>الشركات الصناعية المساهمة العراقية (عينة البحث):</u>**

**أولاً – نتائج النشاط:**

فيما يلي الجدول رقم (1) الذي يبين نتائج نشاط الشركات الصناعية المساهمة خلال سنوات الدراسة ونسب تطورها ونموها بعد خصم مقدار الضريبة المحتسبة للشركة.

الجدول (1) صافي الأرباح (الخسائر) المحاسبية المحققة بعد الضريبة للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | صافي الأرباح المحاسبية بعد الضريبة (آلاف الدنانير) 2000 | 2001 | 2002 | نسبة النمو والتطور 2001/2000 % | 2002/2001 % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأثاث | 15397 | 226557 | 480482 | 1371 | 112 |
| الغازية | 342862 | 397006 | 533065 | 16 | 34 |
| الخازر | 69421 | 89944 | 55522 | 30 | (38) |
| الألبسة | 14241 | 17263 | 381627 | 21 | 2111 |
| الدراجات | 1356820 | 2959149 | 3857827 | 118 | 30 |
| الأصباغ | 3113103 | 4122790 | 5058397 | 32 | 23 |
| العراقية | 244963 | 428547 | 1057287 | 75 | 147 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسب النمو والتحقق في الأرباح المحاسبية لمعظم الشركات الصناعية المساهمة كانت معتدلة وطبيعية في نموها خلال السنوات الثلاث، ويلاحظ بالنسبة لشركة أنتاج الألبسة الجاهزة كانت تعاني من انخفاض في مستوى الأرباح في السنوات 2000 و 2001 وزادت مستوى أرباحها في سنة 2002 بنسبة كبيرة بلغت (2111%) عن سنة 2001 ويعزى سبب ذلك إلى:

– زيادة إيرادات النشاط الجاري للشركة في سنة 2002 بنسبة (290%) عن سنة 2001، نتيجة لزيادة الإنتاج والمبيعات بسبب استفادة الشركة من الدعم الذي حصلت عليه من الدولة بتخصيص مبلغ (2) مليون دولار، تم استغلالها من قبل الشركة في توريد مستلزمات الإنتاج واستخدامها بالكامل بعد أن كانت معتمدة على التسهيلات المصرفية.

– تحقيق الشركة إيرادات لا تخص النشاط بلغت مقدارها (29) مليون دينار نتيجة بيع مخلفات ومستهلكات الإنتاج.

– استغلال الطاقات المتاحة لديها بشكل جيد بعد أن كانت جزءاً كبيراً منها غير مستغلة مما شكل أعباءً كلفوية على الشركة في سنوات 2000–2001، مما جعل أرباحها في تلك السنوات منخفضة إلى حد كبير.

أما بالنسبة لشركة الخازر الإنشائية فقد حققت أرباحاً منخفضة في سنة 2002 بنسبة (38%) عن سنة 2001، ويعزى سبب ذلك إلى زيادة المصروفات الجارية وخاصة في فقرات الرواتب والأجور والخامات والمواد الأولية والاستهلاكات وبنسبة زيادة (33%) عن سنة 2001، فضلاً عن قيامها بتصريف منتجات راكدة في المخازن بأقل من كلفتها وعدم القدرة على منافسة البضاعة الموجودة في الأسواق المحلية من ناحية الأسعار ونوعية الإنتاج.

**ثانياً– القيمة السوقية والقيمة السوقية المضافة:**

فيما يلي الجدول (2) يبين مقدار القيمة السوقية لأسهم الشركات الصناعية المساهمة العراقية والتي احتسبت من خلال عملية (ضرب قيمة السهم الواحد بسعر السوق في نهاية السنة بعدد أسهم الشركة) وقد اعتمد الباحث على سعر الإغلاق في نهاية سنوات الدراسة وكما يلي:

الجدول (2) القيمة السوقية لأسهم الشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | القيمة السوقية لأسهم الشركات (المبلغ بالآلاف) | | | نسبة النمو والتطور | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 / 2000% | 2002 / 2001% |
| الأثاث | 715000 | 937500 | 1856250 | 31 | 98 |
| الغازية | 15275000 | 9517500 | 4725000 | (38) | (50) |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الخازر | 608000 | 844800 | 840000 | 39 | (1) |
| الألبسة | 2406250 | 1320000 | 1550000 | (45) | 17 |
| الدراجات | 21280000 | 16112000 | 17898000 | (24) | 11 |
| الأصباغ | 45045000 | 24570000 | 27202500 | (45) | 11 |
| العراقية | 12057500 | 6842500 | 5110000 | (43) | (25) |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث وأسعار الأسهم في سوق الأوراق المالية.

يتحدد قيمة السهم في السوق وفقاً لتلاقي قوى العرض والطلب ويمكن أن تتغير باستمرار، ولأغراض التحليل تم أخذ سعر الأقفال في نهاية السنة، ويبين الجدول أعلاه ارتفاع قيمة أسهم معظم الشركات الصناعية المساهمة في سنة 2000، وسهولة بيع السهم في السوق لأنها نشيطة التداول، فهنالك أسهم لبعض الشركات يتم عليها تداول نشط وبشكل شبه يومي، في حين أن شركات أخرى تمتاز بضعف في التداول كل عدة شهور وتقاس سيولة السهم بعدد الصفقات التي تعقد عليه حيث كلما زادت سيولة السهم كلما كان ذلك أفضل.

ونلاحظ انخفاض القيمة السوقية للسهم لمعظم الشركات الصناعية المساهمة عينة البحث في سنة 2001 وتحسنها في سنة 2002 بشكل بطيء، كما هو معلوم أن الشركات التي تكون في أدائها ونشاطها متفوقة وتحقق كمية مبيعات مرتفعة وتنافس الشركات المماثلة في البيئة الصناعية التي تعمل فيها، كل ذلك ينعكس على قيمة أسهمها في السوق وتؤدي إلى ارتفاعها وفقاً لمستويات الإنجاز والتحقق. والجدول رقم (3) يبين القيمة السوقية المضافة لهذه الشركات تلك السنوات وكما يلي:

الجدول (3) القيمة السوقية المضافة للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | القيمة السوقية المضافة (المبلغ بالآلاف) | | | نسبة النمو والتطور | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 / %2000 | 2002 / %2001 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الأثاث | 373823 | 396261 | 880585 | 6 | 122 |
| الغازية | 12711162 | 6413544 | 1649208 | (50) | (74) |
| الخازر | 355949 | 446927 | 447797 | 26 | 1 |
| الألبسة | 1907977 | 795018 | 739217 | (58) | (7) |
| الدراجات | 18926025 | 10731339 | 11598172 | (43) | 8 |
| الأصباغ | 38170865 | 15694479 | 16863643 | (59) | 7 |
| العراقية | 11349428 | 5821138 | 3668379 | (49) | (37) |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

كما هو معلوم وواضح أن مقياس القيمة السوقية المضافة تمثل مقياساً خارجياً (سوقياً) للقيمة التي يضيفها أو تهدرها إدارة الشركات إلى ثروة المساهمين، وهي لا تعكس فقط ثروة المساهمين بل تعكس أيضاً تقييم سوق المال لصافي القيمة الحالية للشركة ككل وللمشروعات الاستثمارية الحالية والمتوقعة للشركة مستقبلاً. لذلك فإن القيمة السوقية المضافة يلخص أداء الشركة ويوضح مدى نجاحها في توزيع وإدارة وإعادة استثمار مواردها المحدودة من أجل تعظيم ثروة المساهمين.

ويلاحظ الباحث من خلال احتساب القيمة السوقية المضافة (القيمة السوقية للأسهم في نهاية السنة – حقوق المساهمين على أساس القيمة الدفترية) بأن حركة السعر السوقي للسهم صعوداً أو هبوطاً يؤثر على القيمة السوقية المضافة، وبالنسبة للشركات عينة البحث كانت أسعار أسهمها بالسوق خلال سنة 2000 مرتفعة، مما أدى إلى ارتفاع القيمة السوقية للأسهم وخاصة للشركات (الغازية، الدراجات، والأصباغ الحديثة، والعراقية) ولكن في السنوات 2001 و 2002 انخفضت أسعار أسهم هذه الشركات مما أثر في القيمة السوقية المضافة؛ وبالتالي انخفاض في الثروة التي تخلقها الشركة لمساهميها، لذلك يعد سعر السهم في سوق الأوراق المالية أحد المحددات الأساسية للقيمة السوقية المضافة.

**ثالثاً – احتساب وتحليل مؤشرات الربحية:**

أ- معدل العائد على حق الملكية:

ويحظى باهتمام المساهمين باعتباره المكافأة التي يتأملها المالك جراء استثمار ما

لديه من أموال في استثمارات الشركة، ويستخرج من قسمة صافي الدخل بعد الضرائب على حقوق الملكية. والجدول رقم (4) يمثل معدل العائد على حق الملكية ونسب نموها وتطورها كما يلي:

الجدول (4) معدل العائد على حق الملكية للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | معدل العائد على حق الملكية | | | نسبة النمو والتطور | | المتوسط العام % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % 2000 | % 2001 | % 2002 | 2001 / %2000 | 2002 / %2001 | |
| الأثاث | 5 | 42 | 49 | 740 | 17 | 32 |
| الغازية | 13 | 13 | 17 | – | 31 | 14 |
| الخازر | 28 | 23 | 14 | (18) | (39) | 22 |
| الألبسة | 3 | 3 | 47 | – | 1467 | 18 |
| الدراجات | 58 | 55 | 61 | (5) | 11 | 58 |
| الأصباغ | 45 | 46 | 49 | 2 | 7 | 47 |
| العراقية | 35 | 42 | 73 | 20 | 74 | 50 |
| المتوسط% | 27 | 32 | 44 | | | 34 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأداء المؤشر لجميع الشركات عينة البحث بلغ (34%) خلال السنوات الثلاث، وبلغ أعلى مستوى له عام 2002 بنسبة (44%)، وأدنى مستوى له عام 2000 بنسبة (27%)، وقد حققت الشركات معدلات عائد مقبولة بشكل عام، وهذا يدل على قدرة حقوق الملكية على توليد الأرباح ويشير إلى كفاءة إدارة الشركة في المحافظة على ثروة المساهمين، باستثناء شركة الخازر الذي انخفض فيه معدل العائد لعدم قدرته الكافية لتحقيق الأرباح وتذبذبها من فترة لأخرى مما يدل أن هنالك أعباءً تزيد من التكاليف وعدم الكفاءة في السيطرة عليها من سنة لأخرى.

ب- معدل العائد على الاستثمار:

وتبرز أهميته لدى المستثمرين بقبول أو رفض الاستثمارات قبل الشروع بها ومن خلال حسابه في دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية التي تعد للمشروعات، وتمثل مؤشراً مالياً يكشف عن قدرة الوحدة على تحقيق الأرباح من خلال الاستثمار في موجوداته، لذلك فارتفاع هذه النسبة يعد دليلاً على صحة القرارات الاقتصادية والتشغيلية والاستثمارية في الوحدة، ويحتسب من خلال قسمة صافي الربح (الدخل) بعد الضريبة على مجموع الموجودات المستثمرة. والجدول رقم (5) يمثل معدل العائد على الاستثمار للشركات عينة البحث وكما يلي:

الجدول (5) معدل العائد على الاستثمار للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | معدل العائد على الاستثمار | | | نسبة النمو والتطور | | المتوسط العام % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % 2000 | % 2001 | % 2002 | 2001 / %2000 | 2002 / %2001 | |
| الأثاث | 4 | 28 | 32 | 600 | 14 | 21 |
| الغازية | 12 | 11 | 15 | (8) | 36 | 13 |
| الخازر | 24 | 19 | 12 | (21) | (37) | 18 |
| الألبسة | 3 | 1 | 29 | (67) | 2800 | 11 |
| الدراجات | 37 | 41 | 38 | 11 | (7) | 39 |
| الأصباغ | 41 | 39 | 31 | (5) | (21) | 37 |
| العراقية | 25 | 22 | 42 | (12) | 91 | 30 |
| المتوسط% | 21 | 23 | 28 | | | 24 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأداء المؤشر لجميع الشركات عينة البحث بلغ (24%) خلال السنوات الثلاث، وقد بلغ أعلى مستوى له في عام 2002 بنسبة (28%)، وأدنى مستوى في عام 2000 بنسبة (21%)، وقد حققت الشركات معدلات عائد مقبولة بشكل عام، وهذا مما يدل على نجاح إدارة هذه الشركات في التحكم

باستثماراتها من الموجودات واستغلالها بشكل أمثل بحسب الخطط المرسومة، وكان هنالك انخفاض وتدهور في هذا المعدل من سنة لأخرى في شركة الخارز الإنشائية، مما يدل على ضعف إدارة الشركة في استغلال الاستثمارات بشكل مقبول، فضلاً عن قيام الشركة ببيع بعض موجوداتها الثابتة وتثبت الأرباح الناتجة عن عملية البيع في حساب احتياطي استبدال الموجودات الثابتة حسب تعليمات النظام المحاسبي للشركات العراقية رقم (1) لسنة 1998 والقاعدة المحاسبية رقم (12) الخاصة بمعالجة الأرباح والخسائر الرأسمالية وعدم استطاعتها توظيف الأموال والاستثمارات بما فيه الكفاية.

ت- معدل العائد على المبيعات:

ويمثل هذا المؤشر النسبة المئوية لكل دينار مبيعات والتي تمثل صافي الدخل، والذي يمكن الإبقاء عليه في الشركة لمساندة العمليات المستقبلية أو توزيعه على المساهمين في صورة أرباح أسهم، ويحسب من خلال قسمة صافي الربح بعد الضرائب على صافي المبيعات. والجدول(6) يمثل معدل العائد على المبيعات ونسب نموها وكالآتي

الجدول (6) معدل العائد على المبيعات للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | معدل العائد على المبيعات | | | نسبة النمو والتطور | | **المتوسط العام** % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % 2000 | % 2001 | % 2002 | 2001 / %2000 | 2002 / %2001 | |
| الأثاث | 5 | 25 | 14 | 400 | (44) | 15 |
| الغازية | 8 | 7 | 9 | (13) | 29 | 8 |
| الخازر | 14 | 13 | 7 | (7) | (46) | 11 |
| الألبسة | 4 | 3 | 15 | (25) | 400 | 7 |
| الدراجات | 51 | 50 | 47 | (2) | (6) | 49 |
| الأصباغ | 42 | 41 | 41 | (2) | – | 41 |
| العراقية | 31 | 31 | 43 | – | 39 | 35 |
| **المتوسط%** | 22 | 24 | 25 | | | 24 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لأداء المؤشر لجميع الشركات عينة البحث بلغ (24%) خلال السنوات الثلاث، وقد بلغ أعلى مستوى له في جميع الشركات أعلاه في عام 2002 وبنسبة (25%)، وهذا مؤشر على تحقيق عوائد مقبولة على المبيعات، ويعزى ارتفاع هذه النسبة في تلك السنة إلى ارتفاع معدل العائد في الشركات (العراقية، الأصباغ، والدراجات) وبنسب كبيرة مقارنة بالشركات الأخرى التي حققت عائداً متواضعاً كما في شركة الخازر الإنشائية، بسبب ضعف مبيعاتها في سنوات الدراسة مما يدل على ضعف كفاءة الشركة وعدم قدرتها على تسويق منتجاتها بشكل جيد والسيطرة على التكاليف من فترة لأخرى، وكانت معدلات العائد في باقي الشركات خلال سنوات الدراسة متقاربة مما يدل على دقة عمليات التخطيط المرسومة للمبيعات والتوزيع ودراسة سلوك المستهلكين في السوق وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة الصناعية.

**رابعاً – احتساب القيمة الاقتصادية المضافة:**

لغرض احتساب القيمة الاقتصادية المضافة للشركات ينبغي توافر العناصر الآتية:

أ- صافي الربح بعد الضريبة المعدل.

ب- الاستثمار المعدل.

ج- المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال (معدل كلفة رأس المال).

أ- **صافي الربح بعد الضريبة المعدل:** قام الباحث بإعادة احتساب صافي الربح بعد الضريبة بعد أن أجرى عليه بعض التسويات المحاسبية والتعديلات وذلك لاستبعاد أثر السياسات المحاسبية المختلفة على هذا الربح وكما ورد سابقاً في الفصول السابقة أن الهدف من إجراء هذه التسويات هو لأجل احتساب صافي الربح الاقتصادي وليس المحاسبي. وينبغي القول أن التسويات التي أجريت للشركات كانت حسب المعطيات والعناصر الموجودة لدى الشركة بعد دراستها والتي تستحق إجراء التعديل عليها، حيث أن بعض الشركات لم يتوفر لديها عناصر قابلة للتعديل فأصبح صافي الربح بعد الضريبة قبل التعديل هو نفسه المعدل لدى بعض الشركات. والجدول رقم (7) يبين صافي الربح بعد الضريبة المعدل للشركات عينة البحث بعد إجراء التسويات المقترحة عليها وكما يلي:

الجدول (7) صافي الربح بعد الضريبة المعدل للشركات عينة البحث (2000–2002)

| الشركة / السنوات | صافي الربح بعد الضريبة المعدل (المبلغ بالآلاف) | | |
|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 |
| الأثاث | 16187 | 243287 | 508151 |
| الغازية | 342862 | 397006 | 533065 |
| الخازر | 69931 | 94870 | 62513 |
| الألبسة | 14241 | 17263 | 381627 |
| الدراجات | 1356955 | 2959197 | 3871662 |
| الأصباغ | 3117720 | 4126411 | 5092864 |
| العراقية | 244963 | 428547 | 1057287 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

نلاحظ من الجدول السابق أن التسويات التي أجريت على صافي الربح بعد الضريبة شملت الشركات (الأثاث، الخازر، الدراجات، الأصباغ) بسبب توفر العناصر التي لا بد أن يشتمل عليها صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة، أما الشركات التي لم تعدل صافي ربحها بعد الضريبة هي (الغازية، الألبسة، العراقية) لعدم توفر عناصر تستحق أن يحتوي عليها صافي الربح بعد الضريبة وحسب ما هو متاح لدى الشركة من معطيات.

ب- **الاستثمار المعدل:** ويقصد به طرح المطلوبات المتداولة والتي لا تحمل فائدة من إجمالي الموجودات الكلية، ويقصد بالمطلوبات المتداولة التي لا تحمل فائدة مثل: المستحقات مؤجلة الدفع، الدائنون والإيرادات المقبوضة مقدماً، وقد قام الباحث بتحديد هذه العناصر وذلك للوصول إلى حساب الاستثمار المعدل الذي سوف يتم استخدامه فيما بعد في احتساب القيمة الاقتصادية المضافة.

والجدول رقم (8) يبين مقدار الاستثمار المعدل للشركات عينة البحث خلال السنوات الثلاث وكما يلي:

الجدول (8) الاستثمار المعدل للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | الاستثمار المعدل (المبالغ بالآلاف) | | |
|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 |
| الأثاث | 341177 | 644199 | 975665 |
| الغازية | 2563838 | 3104164 | 3075792 |
| الخازر | 252051 | 397873 | 392203 |
| الألبسة | 498273 | 566790 | 810783 |
| الدراجات | 2353975 | 5380661 | 6299828 |
| الأصباغ | 6774161 | 8875521 | 10338857 |
| العراقية | 708072 | 1021362 | 1441621 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

**ج – احتساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال (معدل كلفة رأس المال):**

تعد تكلفة رأس المال عنصراً رئيساً وحاسماً في مختلف القرارات التي تتخذها الشركات، ومهما تباينت عناصر رأس المال فيما بينها لها سمة مشتركة تتمثل بأن المستثمرين الذين يقدمون رأس المال للشركة يتوقعون في المقابل الحصول على عوائد من استثماراتهم. وإذا كان المستثمرون في رأس مال الشركة من حملة الأسهم العادية فقط، فإن تكلفة رأس مال الشركة ستكون مساوية لمعدل العائد المطلوب على سهم الشركة، وفي كثير من الأحيان معظم الشركات الكبيرة تستخدم أشكالاً متعددة لرأس المال تختلف بينها من حيث درجة المخاطرة التي تلازم كلاً منها مما يعني اختلاف معدل العائد المطلوب.

ويدعى معدل العائد المطلوب على كل عنصر من عناصر رأس المال بتكلفة العنصر، أما تكلفة رأس المال المستخدمة في اتخاذ قرارات التخصيص الرأسمالي فستكون متوسط المرجح لتكلفة رأس المال. وبما أن أسهم الشركات عينة البحث هي عادية لذلك ينبغي تقدير تكلفة هذه الأسهم بالرغم من صعوبتها إلى حد ما، على عكس السندات والأسهم الممتازة التي يمكن حساب تكاليفها بسهولة نسبياً.

كما ينبغي الإشارة إلى نقطة مهمة وهي تكوين رأس المال العادي عن طريق

احتجاز الأرباح، حيث أن هناك تكلفة لتكوين رأس المال العادي من خلال احتجاز الأرباح، ذلك أنه إذا تم احتجاز جزء من الأرباح فسيتحمل المساهمون تكلفة إضافية تتمثل في تكلفة الفرصة البديلة، إذ يمكن في المقابل توزيع الأرباح على المساهمين في شكل حصص نقدية (أو إعادة شراء قسم من الأسهم)، وبالتالي تتوفر لدى المساهمين أموال إضافية يمكنهم من استثمارها في أماكن أخرى. لذلك يتوجب على الشركة تحقيق عائد على الأرباح المحتجزة مساوٍ لما يمكن للمساهمين تحقيقه على استثمارات بديلة مساوية من حيث درجة المخاطرة على أقل تقدير.

لذلك سيتم الاعتماد على طريقة نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لتقدير تكلفة الأسهم العادية، وتتمثل نموذج تسعير الأصول الرأسمالية بالآتي: $\mathbf{K_e = R_f + (R_m - R_f)\,\beta}$

$R_f$: يمثل معدل العائد الخالي من المخاطرة وهي تمثل 10% حسب سعر الفائدة الممنوح لإيداعات حساب التوفير خلال مدة البحث في العراق.

$R_m$: يمثل متوسط معدل العائد على السوق وهي حسبت كما في الجدول (4) المتوسط العام لمعدل العائد على حق الملكية.

$\beta$ : يمثل معامل بيتا وهي مقياس درجة المخاطرة.

$K_e$: معدل العائد المطلوب.

$(R_m - R_f)$: علاوة المخاطرة.

والجدول رقم (9) يمثل معدل العائد المطلوب على حق الملكية للشركات عينة البحث خلال سنوات الدراسة.

الجدول (9) معدل العائد المطلوب على حق الملكية للشركات عينة البحث $R_f + (R_m - R_f)\,\beta$

| الشركة | معامل بيتاβ | $(R_m - R_f)$ | $R_f$ | معدل العائد المطلوب $K_e$ |
|---|---|---|---|---|
| الأثاث | 1.103 | 0.264 | 0.10 | 0.364 |
| الغازية | 1.271 | 0.305 | 0.10 | 0.405 |
| الخازر | 0.950 | 0.228 | 0.10 | 0.328 |
| الألبسة | 0.618 | 0.148 | 0.10 | 0.248 |
| الدراجات | 1.461 | 0.350 | 0.10 | 0.450 |
| الأصباغ | 1.540 | 0.369 | 0.10 | 0.469 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| العراقية | 0.997 | 0.240 | 0.10 | 0.340 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

يعكس معدل العائد على حق الملكية الأداء من خلال مقدار العائد على الأموال المستثمرة من قبل المالكين، والجدول أعلاه يعكس معدل العائد على حق الملكية لعينة البحث وخلال مدة الدراسة، وقد أشار إلى اختلاف المعدلات بين الشركات للفترة نفسها، وللشركة نفسها خلال فترات الدراسة، وطالما أنه من المفضل الاستثمار في إطار تنويع الاستثمارات واستخدام محفظة للاستثمار، لذا كان لا بد من استخراج متوسط العائد على حق الملكية لمحفظة السوق والذي بلغ (0.34) كما هو مبين في الجدول رقم (4)، وتم اعتماد هذه المعلومة لقياس معامل بيتا، وبالتالي التوصل إلى معدل العائد المطلوب على حق الملكية والذي يعكسه الجدول رقم (9)، حيث ظهر أن شركة صناعات الأصباغ الحديثة كانت قد تعرضت لأعلى مخاطرة، وبالتالي كان معدل العائد المطلوب على حق الملكية أعلى من باقي الشركات حيث بلغ (0.469)، ويليه الشركة الوطنية للصناعات المعدنية والدراجات حيث كانت نسبة معدل العائد المطلوب على حق الملكية (0.450).

أما أقل معدل عائد على حق الملكية كان قد بلغ (0.248) والخاص بشركة إنتاج الألبسة الجاهزة. ومن أجل التوصل إلى التقويم الحقيقي لأداء الشركات عينة البحث في ضوء مؤشر معدل العائد على حق الملكية المخصوم بالمخاطرة، تم إعداد الجدول رقم (10) والذي يعكس المقارنة بين متوسط معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد المطلوب على حق الملكية وكما يلي:

الجدول (10) المقارنة بين متوسط معدل العائد المتحقق على حق الملكية ومعدل العائد المطلوب عليه

| الشركة | متوسط معدل العائد المتحقق على حق الملكية | معدل العائد المطلوب على حق الملكية |
|---|---|---|
| الأثاث | 0.32 | 0.364 |
| الغازية | 0.14 | 0.405 |
| الخازر | 0.22 | 0.328 |
| الألبسة | 0.18 | 0.248 |
| الدراجات | 0.58 | 0.450 |

| | | |
|---|---|---|
| الأصباغ | 0.47 | 0.469 |
| العراقية | 0.50 | 0.340 |

* المصدر: من إعداد الباحث.

ونلاحظ من خلال جدول المقارنة أن (43%) تقريباً من الشركات عينة البحث أي (3 شركات) قد حققت متوسط معدل عائد على حق الملكية أعلى من معدل عائدها المطلوب على حق الملكية (الدراجات، الأصباغ، العراقية)، وكان لشركة الصناعات المعدنية والدراجات أعلى متوسط لمعدل العائد على حق الملكية (0.58) وهو أكثر بكثير من معدل عائدها المطلوب على حق الملكية والذي بلغ (0.45). ويعد ذلك مؤشراً جيداً لكفاءة أدائها مقارنة مع المخاطرة التي تتعرض لها.

في الوقت نفسه نجد أن (57%) من الشركات عينة البحث (أي 4 شركات) كان متوسط العائد على حق الملكية المتحقق فيها أقل من معدل العائد المطلوب كما هو الحال في شركة المشروبات الغازية، حيث بلغ متوسط عائدها (0.14) في الوقت الذي كان معدل عائدها المطلوب (0.407)، مما أثر سلباً على كفاءة الأداء مقارنة مع المخاطرة التي تتعرض لها الشركة وباقي مثيلاتها من الشركات. مما يدعم ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عنصر المخاطرة إضافة للعائد كأساس في تقييم الاستثمارات وتقويم الأداء، وبالتالي المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة.

ولغرض استخراج معدل كلفة رأس المال المستثمر سيتم ضرب نسب معدل العائد المطلوب (الذي هو يساوي كلفة رأس المال) في الوزن النسبي لرأس المال (الأسهم العادية) الذي يمثل جزءاً من مصادر التمويل للحصول على المعدلات الحقيقية لمعدل كلفة رأس المال وفقاً لكل سنة من سنوات الدارسة، كما هو موضح في الجدول رقم (11) وكالآتي:

الجدول (11) معدل كلفة رأس المال المستثمر للشركات عينة البحث(2000–2002)

| الشركة | معامل العائد المطلوب % | 2000 | | 2001 | | 2002 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ن % | م. ك % | ن % | م. ك % | ن % | م. ك % |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأثاث | 36 | 29 | 10.5 | 23 | 8 | 23 | 8 |
| الغازية | 41 | 10 | 4 | 14.5 | 6 | 15 | 6 |
| الخازر | 33 | 32 | 10.5 | 32 | 10.5 | 41 | 13.5 |
| الألبسة | 25 | 35 | 9 | 38 | 9.5 | 24.5 | 6 |
| الدراجات | 45 | 13 | 6 | 11 | 5 | 18 | 8 |
| الأصباغ | 47 | 17 | 8 | 20 | 9.5 | 17 | 8 |
| العراقية | 34 | 49 | 16.5 | 56 | 19 | 48.5 | 16.5 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

حيث ن: الوزن النسبي لرأس المال.      م. ك: معدل كلفة رأس المال.

وبعد حساب عناصر القيمة الاقتصادية المضافة سيتم استخراج القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة الآتية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح بعد الضريبة المعدل – (الاستثمار المعدل × معدل كلفة رأس المال).

والجدول الآتي(12) يبين حساب القيمة الاقتصادية المضافة:

الجدول (12) حساب EVA للشركات عينة البحث (2000–2002)

| الشركة | السنوات | ص. ر | الاستثمار المعدل× م. ك | EVA |
|---|---|---|---|---|
| الأثاث | 2000 | 16187 | 34117 × 10.5% | (19637) |
| | 2001 | 243287 | 644199 × 8% | 191751 |
| | 2002 | 508151 | 975665 × 8% | 430098 |
| الغازية | 2000 | 342862 | 2563838 × 4% | 240308 |
| | 2001 | 397006 | 3104164 × 6% | 210756 |
| | 2002 | 533065 | 3075792 × 6% | 348517 |
| الخازر | 2000 | 69931 | 252051 × 10.5% | 43466 |
| | 2001 | 94870 | | 53093 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2002 | 62513 | 397873 × 10.5%<br>392203 × 13.5% | 9566 |
| الألبسة | 2000<br>2001<br>2002 | 14241<br>17263<br>381627 | 498273 × 9%<br>566790 × 9.5%<br>810783 × 6% | (30604)<br>(36582)<br>332980 |
| الدراجات | 2000<br>2001<br>2002 | 1356955<br>2959197<br>3871662 | 2353975 × 6%<br>5380661 × 5%<br>6299828 × 8% | 1215716<br>2690164<br>3367676 |
| الأصباغ | 2000<br>2001<br>2002 | 3117720<br>4126411<br>5092864 | 6774161 × 8%<br>8875521 × 9.5%<br>10338857 × 8% | 2575787<br>3283236<br>4265755 |
| العراقية | 2000<br>2001<br>2002 | 244963<br>428547<br>1057287 | 708072 × 16.5%<br>1021362 × 19%<br>1441621 × 16.5% | 128131<br>234488<br>819420 |

حيث ص. ر: صافي الربح بعد الضريبة المعدل. م. ك: معدل كلفة رأس المال.

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاقتصادية المضافة كانت موجبة ومرتفعة خلال سنوات الدراسة في معظم الشركات عينة البحث، مما يدل على أنها خالقة للثروة، وكانت منخفضة وسالبة في شركات أخرى كما هو الحال في (الأثاث، الألبسة، الخازر)، وحدث هذا الانخفاض في القيمة الاقتصادية المضافة بسبب انخفاض صافي الربح التشغيلي والزيادة في رأس المال.

وينبغي القول: إنه قد ينخفض صافي الربح انخفاضاً طفيفاً لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن القيمة الاقتصادية المضافة ستنخفض بذات القيمة، فقد تنخفض بشكل أكبر أو قد لا تنخفض، وهذا يعتمد على الزيادة في رأس المال؛ وبالتالي الزيادة في المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، وكذلك على صافي الأرباح الناتج خلال الفترة. والجدول الآتي

رقم (13) يوضح نسب النمو والتطور للقيمة الاقتصادية المضافة للشركات عينة البحث خلال سنوات الدراسة.

الجدول (13) القيمة الاقتصادية المضافة ونسب تطورها للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | القيمة الاقتصادية المضافة (المبالغ بالآلاف) | | | نسبة النمو والتطور | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 / 2000% | 2002 / 2001% |
| الأثاث | (19637) | 191751 | 430098 | 1076 | 124 |
| الغازية | 240308 | 210756 | 348517 | (12) | 65 |
| الخازر | 43466 | 53093 | 9566 | 22 | (82) |
| الألبسة | (30604) | (36582) | 332980 | (19) | 1010 |
| الدراجات | 1215716 | 2690164 | 3367676 | 121 | 25 |
| الأصباغ | 2575787 | 3283236 | 4265755 | 27 | 30 |
| العراقية | 128131 | 234488 | 819420 | 83 | 249 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاقتصادية المضافة للشركات (الأثاث في سنة 2000) و(الألبسة في سنة 2000و2001) كانت سالبة، ويعزى السبب لانخفاض صافي الربح التشغيلي وزيادة حقوق الملكية لهذه الشركات. فضلاً عن ذلك شركة الخازر انخفضت فيها القيمة الاقتصادية المضافة سنة 2002 لنفس الأسباب، مما يشير إلى أنها هالكة للثروة نتيجة ضعف أداء الشركة في استخدام السياسات التشغيلية الصحيحة من أجل رفع كفاءة أدائها، وتعظيم ثروة المساهمين التي تحتاج إلى إعادة صياغة ووضع الخطط الإنتاجية على ضوء الواقع العملي والالتزام بالمواصفات النوعية الجيدة للمنتوج، واختيار قنوات التسويق الجيدة ومنافسة الشركات المماثلة لها في البيئة الصناعية نفسها.

**خامساً – إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر الإنتاج:**

وهو من أهم معايير تقويم الأداء الصناعي للشركات لأنه يعكس قدرة الشركة على تكوين الدخل، وبالتالي مدى مساهمتها في تكوين الدخل القومي من خلال ممارسة نشاطها الإنتاجي، ويتم حسابها من خلال طرح قيمة مستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية من قيمة الإنتاج الإجمالية، وهي بذلك تمثل الإنتاج (الدخل) الصافي للوحدة، وعليه كلما ازداد حجم القيمة المضافة للشركة ازدادت مساهمة الشركة في زيادة الدخل على المستوى القومي.

وقد أوصت تعليمات النظام المحاسبي للشركات رقم (1) لسنة 1998 والنظام المحاسبي الموحد للشركات بضرورة إعداد هذه الكشف وبيان وتوزيعها حيث هي تمثل مجموع دخول أو عوائد الإنتاج (كالرواتب والأجور والمزايا العينية والأرباح والفوائد والاندثارات). والجدول رقم (14) يوضح إجمالي القيمة المضافة للشركات عينة البحث.

الجدول (14) إجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر الإنتاج للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | **إجمالي القيمة المضافة بتكلفة عناصر الإنتاج (المبالغ بالآلاف)** | | | نسبة النمو والتطور | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 / 2000% | 2002 / 2001% |
| الأثاث | 149023 | 557551 | 888976 | 274 | 59 |
| الغازية | 1255322 | 1547609 | 1512660 | 23 | (2) |
| الخازر | 163900 | 209757 | 202891 | 28 | (3) |
| الألبسة | 215563 | 221628 | 768728 | 3 | 247 |
| الدراجات | 1835372 | 3823643 | 4911749 | 108 | 28 |
| الأصباغ | 3849097 | 5305561 | 6621394 | 38 | 25 |
| العراقية | 363851 | 641329 | 1404574 | 76 | 119 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية للشركات عينة البحث.

يُظهر الجدول بان اتجاه القيمة المضافة الإجمالية المتحققة للشركات عينة البحث لسنوات الدراسة كانت تصاعدياً وبنسب كبيرة، وحصل انخفاض طفيف في القيمة المضافة في شركة الغازية والخازر في سنة 2002 وبنسب (2% و3%) على التوالي، بسبب حصول زيادة في قيمة مستلزمات الإنتاج (السلعية والخدمية) في شركة الخازر

بنسبة (37%) مقارنة بسنة 2001، وارتفاع نسبة الضرائب والرسوم (المصروفات) في شركة الغازية بنسبة (425%) عن سنة 2001 وقد حققت شركات (الألبسة والعراقية) معدلات نمو عالية في القيمة المضافة في سنة 2002، ويليها شركات (الأثاث والدراجات والأصباغ)، مما يشير أن لدى الشركات عينة البحث إسهام في خلق وزيادة الدخل خلال هذه السنوات بالرغم من زيادة قيمة مستلزمات الإنتاج لهذه الشركات خلال هذه الفترات.

**سادساً – مقارنة بين (العائد، EVA، MVA) للسهم للشركات عينة البحث:**

فيما يلي الجدول رقم (15) الذي يوضح المقارنة بين مقدار العائد والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة للسهم للشركات عينة البحث.

الجدول (15) مقارنة بين (العائد، EVA، MVA) للسهم للشركات عينة البحث (2000–2002)

| الشركة | السنوات | العائد على السهم | EVA للسهم | MVA للسهم |
|---|---|---|---|---|
| الأثاث | 2000 | 0.154 | 0.196 | 3.738 |
| | 2001 | 1.812 | 1.534 | 3.170 |
| | 2002 | 2.135 | 1.911 | 3.913 |
| الغازية | 2000 | 1.371 | 0.961 | 50.844 |
| | 2001 | 0.882 | 0.468 | 14.252 |
| | 2002 | 1.184 | 0.774 | 3.665 |
| الخازر | 2000 | 0.867 | 0.543 | 4.450 |
| | 2001 | 0.702 | 0.414 | 3.501 |
| | 2002 | 0.347 | 0.060 | 2.798 |
| الألبسة | 2000 | 0.0814 | 0.175 | 10.902 |
| | 2001 | 0.086 | 0.183 | 3.975 |
| | 2002 | 1.908 | 1.665 | 3.696 |
| الدراجات | 2000 | 4.463 | 3.999 | 62.256 |
| | 2001 | 4.867 | 4.424 | 17.650 |
| | 2002 | 3.384 | 2.954 | 10.173 |
| الأصباغ | 2000 | 2.660 | 2.201 | 32.624 |
| | 2001 | 2.350 | 1.870 | 8.942 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2002 | 2.882 | 2.430 | 9.609 |
| العراقية | 2000 | 0.700 | 0.366 | 32.427 |
| | 2001 | 0.745 | 0.408 | 10.123 |
| | 2002 | 1.510 | 1.170 | 5.240 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية الشركات عينة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الآتي:

– بالنسبة للعائد على السهم: فقد حققت معظم الشركات عينة البحث ما نسبتها (57%) زيادة في العائد على السهم خلال سنوات الدراسة، مما يدل على قدرتها على تعظيم قيمة السهم وانتهاجها لسياسات سليمة في تحسين وزيادة أرباح الشركة، في حين انخفض مقدار العائد على السهم في الشركات الأخرى خلال سنوات الدراسة بسبب ضعف سيطرتها على حصتها في السوق وعدم قدرتها على تعظيم تلك القيمة.

– بالنسبة للقيمة الاقتصادية المضافة للسهم: كانت غير مستقرة نسبياً في معظم الشركات حيث تراوحت بين الزيادة والنقصان خلال سنوات الدراسة، بسبب اعتماد العائد للسهم على الأرباح المحاسبية واعتماد القيمة الاقتصادية المضافة للسهم على الأرباح الاقتصادية بعد الأخذ بعين الاعتبار التسويات المناسبة على الأرباح المحاسبية للوصول إلى الأرباح الاقتصادية.

– بالنسبة للقيمة السوقية المضافة للسهم: كان مقدار القيمة السوقية المضافة لمعظم الشركات عينة البحث مرتفعة عن مقدار العائد والقيمة الاقتصادية المضافة للسهم ولكنها متفاوتة من سنة لأخرى للشركة نفسها، بسبب اعتماد هذه القيمة على أسعار الأسهم في السوق وفقاً لتلاقي العرض والطلب وعلى حقوق المساهمين في الشركة.

وقد حققت معظم الشركات في سنة 2000 سعراً عالياً للسهم في السوق بسبب زيادة ونشط التداولات في أسهم تلك الشركات في سوق الأوراق المالية وارتفاع سيولتها (سيولة بيع السهم) في وقت الحاجة إلى السيولة النقدية.

**سابعاً – صافي التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل:**

تتوقف قيمة الشركة على تدفقاتها النقدية الحرة وهي تختلف عن الدخل المحاسبي، حيث تعد قائمة الدخل عن فترة زمنية معنية، وبذلك فهي لا تعكس على وجه الدقة وقت

حدوث التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة)، وإن تقدير هذه التدفقات يكون أمراً مكلفاً وغير شائع الاستخدام، لذلك الدراسة الصحيحة تكون على أساس توقيت حدوث تلك التدفقات بدقة، وبالطبع ينبغي أن يكون هناك على الأقل حل وسط بين الدقة من جهة والمعقولية من جهة أخرى.

والجدول رقم (16) يبين التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل عينة البحث خلال سنوات الدراسة.

الجدول (16) التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل للشركات عينة البحث للفترة (2000–2002)

| السنوات / الشركة | التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل( المبالغ بالآلاف) | | | نسبة النمو والتطور | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 / 2000 % | 2002 / 2001 % |
| الأثاث | (3070) | (14784) | 1039630 | 581 | 7132 |
| الغازية | 286459 | 463423 | 922878 | 62 | 99 |
| الخازر | 64959 | 128385 | 53769 | 98 | (58) |
| الألبسة | (39947) | 94351 | 745928 | 336 | 691 |
| الدراجات | 1119874 | 1552621 | 910448 | 39 | (41) |
| الأصباغ | (730043) | 63223 | 2188493 | 109 | 3362 |
| العراقية | – | – | – | – | – |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية الشركات عينة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الشركات عينة البحث قد حققت تدفقات نقدية من نشاطها التشغيلي وبشكل تصاعدي خلال سنوات الدراسة، مما يدل على قدرة تلك الشركات على توليد تدفقات نقدية صافية خلال فترة الدراسة كما في (الغازية، الألبسة، الأصباغ)، في حين انخفضت توليد التدفقات النقدية في سنة 2002 في شركات (الخازر والدراجات) بسبب عدم استغلال استثماراتها، وعدم تحقيق الميزة التنافسية في منتوجاتها، وعدم قابليتها على تنمية وتعظيم ثروة المساهمين بشكل جيد، فضلاً عن ذلك حققت شركة (الأثاث) تدفقاً نقدياً كبيراً سنة 2002 بعد أن كانت تعاني من تدفقات نقدية

سالبة في السنوات 2000–2001، وكذلك الأمر نفسه بالنسبة لشركة (الأصباغ والألبسة)، في حين لم يتوافر لدينا معلومات عن مقدار التدفقات النقدية للشركة (العراقية) لبيان واقع تدفقاتها النقدية خلال سنوات الدراسة.

**ثامناً – الحوافز والمكافآت التشجيعية ومدى ارتباطها بالتغير في القيمة الاقتصادية المضافة:**

تُعد عملية القياس أمراً جوهرياً بالنسبة لأي نظام للرقابة، وإن عملية اختيار مقاييس الأداء لا بد أن تتناسب مع أهداف إدارة الشركة وأن تكون على درجة عالية من العدالة، فإن أداء أقسام الشركة تتم مراقبته بالدرجة الأساس عن طريق المساهمين فيها، للتأكد من تحقيق مصالحهم، وعلى ذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعد من أكثر النظم تأثيراً في نجاح أو فشل الشركة وله تأثير فعال في سلوك العاملين داخل الشركة.

والجدول رقم (17) يوضح مقدار الحوافز والمكافآت الممنوحة خلال سنوات الدراسة في الشركات عينة البحث ومدى تطورها كما يلي:

الجدول (17) الحوافز والمكافآت التشجيعية الممنوحة في الشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات / الشركة | الحوافز والمكافآت التشجيعية ( المبالغ بالآلاف) | | | نسبة النمو والتطور | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 / 2000% | 2002 / 2001 % |
| الأثاث | 64786 | 141856 | 184605 | 119 | 30 |
| الغازية | 209299 | 260694 | 193392 | 25 | (26) |
| الخازر | 11871 | 15551 | 18193 | 31 | 17 |
| الألبسة | 21475 | 60989 | 178433 | 184 | 193 |
| الدراجات | 61860 | 118034 | 169516 | 91 | 44 |
| الأصباغ | 257257 | 346223 | 496262 | 35 | 43 |
| العراقية | 23132 | 36596 | 70224 | 58 | 92 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية الشركات عينة البحث.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن خط اتجاه الحوافز والمكافآت في الشركات

عينة البحث خلال سنوات الدراسة كان تصاعدياً من سنة لأخرى طبقاً للتغير في نتائج النشاط، ومن خلال مقارنة نتائج القيمة المضافة عبر سنوات الدراسة نلاحظ أنها تتناسب طردياً مع الحوافز والمكافآت الممنوحة، فالتغير الذي يحصل في القيمة المضافة يؤثر في الحوافز والمكافآت. وينبغي الإشارة إلى أن مصممي نظام الحوافز يعتمدون على المعلومات المحاسبية المتوافرة في وضع خطط الحوافز تارة، وعلى معلومات سوق المال تارة أخرى.

ونود القول: إن ربط نظام الحوافز والمكافآت بالتغيرات السنوية في القيمة المضافة تمثل طريقة موضوعية لمنح الحوافز، فضلاً عن ذلك يتم منح الأقسام وإدارة الشركة مكافآت عالية في حالة قيامهم بتحويل القيم السالبة للقيمة الاقتصادية المضافة إلى قيم موجبة، أما في حالة تحقيق قيم موجبة يكون منح الحوافز والمكافآت بما يعادل مقدار التحسن والتطور في القيمة الاقتصادية المضافة.

لذلك هناك علاقة طردية بحتة بين التغير في القيمة الاقتصادية المضافة والتغير في الحوافز والمكافآت الممنوحة، وإن نظام الحوافز يعتمد على التحسينات المستمرة في القيمة المضافة، ويتم ذلك من خلال وضع أهداف لهذا المقياس تعتمد على عوامل تنافسية، ثم محاولة الوصول إلى هذه الأهداف لتحقيق الهدف الأساسي وهو زيادة القيمة للمساهمين والتي تقود في النهاية إلى استمرارية ونجاح الشركة في البيئة الصناعية التي تعمل فيها.

**2. الشركات الصناعية المساهمة السورية (عينة البحث):**

شملت الدراسة التطبيقية للشركات الصناعية المساهمة السورية شركتين وهما:

الشركة الأهلية للزيوت النباتية المساهمة المغفلة، وشركة النماء للصناعة.

نظراً لعدم وجود شركات صناعية أخرى مساهمة مسجلة في سوق دمشق للأوراق المالية فقد اقتصر البحث والدراسة على هاتين الشركتين للسنوات (2006–2008) بسبب توفر البيانات المالية عنها.

**أولاً – نتائج النشاط:**

فيما يلي الجدول رقم (18) الذي يبين نتائج نشاط الشركات الصناعية خلال سنوات الدراسة ونسب تطورها ونموها بعد خصم مقدار الضريبة المحتسبة للشركة.

الجدول (18) صافي الأرباح (الخسائر) المحاسبية بعد الضريبة للشركات عينة البحث (2000–2002)

| السنوات | **صافي الأرباح (الخسائر) المحاسبية بعد الضريبة** | نسبة النمو |
|---|---|---|

| الشركة | 2006 | 2007 | 2008 | 2007 / % 2006 | 2008 / %2007 |
|---|---|---|---|---|---|
| | (المبالغ بالآلاف) | | | والتطور | |
| الأهلية | 150551 | 220939 | 89260 | 47 | (60) |
| النماء | 107046 | 89476 | (181223) | (16) | (303) |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية الشركات عينة البحث.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة النمو والتطور في الأرباح المحاسبية للشركات عينة البحث انخفضت تباعاً، فبالنسبة للشركة الأهلية كانت أرباحها متدرجة بالارتفاع في 2006 و2007 ولكنها تراجعت وانخفضت بسبب تأثرها بالأزمة المالية العالمية من خلال انهيار أسعار الزيوت الخام حيث وصلت إلى (40%) من قيمتها التي كانت سائدة قبل أشهر قليلة في نفس السنة، مما أدى إلى تخفيضات كبيرة في أسعار مبيع منتجات الشركة دون أسعار تكلفتها، فضلاً عن تقويم مخزون الشركة من الزيوت في نهاية عام 2008 بسعر السوق الذي كان أقل من سعر التكلفة.

أما بالنسبة لشركة النماء فقد تراجعت أرباحها سنة بعد أخرى وصولاً إلى تحقيق خسائر في 2008، وتعزى أسباب الانخفاض والخسائر إلى: التراجع في كمية المبيعات، ولعدم توافر السيولة اللازمة لتطوير أعمالها، وزيادة تكاليف وأعباء التمويل وتراكمها.

**ثانياً – احتساب وتحليل مؤشرات الربحية:**

فيما يلي الجدول رقم (19) الذي يمثل مؤشرات الربحية (العائد على حق الملكية (ROE)، العائد على الاستثمار (ROI)، العائد على المبيعات (ROS)) للشركات عينة البحث خلال سنوات الدراسة ونسب تطورها.

الجدول (19) احتساب مؤشرات الربحية (ROE) (ROI) (ROS) للشركات عينة البحث (2000–2002)

| الشركة | السنوات | ROE % | نسب التطور% | ROI% | نسب التطور% | ROS % | نسب التطور% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الأهلية | 2006 | 9 | – | 9 | – | 14 | – |
| | 2007 | 13 | 44 | 11 | 22 | 15 | 7 |
| | 2008 | 5 | (62) | 5 | (55) | 6 | (60) |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النماء | 2006 | 6 | – | 3 | – | 5 | – |
| | 2007 | 5 | (17) | 2 | (33) | 5 | – |
| | 2008 | (14) | (380) | (5) | (350) | (22) | (540) |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات الشركات عينة البحث.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معدلات العائد لدى الشركات عينة البحث كانت منخفضة في 2007 و2008، ولم تحقق مستوى عائد مقبول، مما يدل على عدم قدرة حقوق الملكية والموجودات على توليد الأرباح، وعدم كفاءة الإدارة في المحافظة على ثروة المساهمين وتذبذبها خلال الفترات الأخيرة إلى مستوى حققت فيها شركة النماء خسائر، مما يشير إلى وجود أعباء وتكاليف كبيرة تقود إلى تدني مستوى الأرباح، فضلاً على عدم امتلاك الشركات لبرامج تسويقية منظمة، وعدم سيطرتها على التكاليف من سنة لأخرى، مما يتطلب الأمر تصحيح وإعادة النظر في خطط المبيعات والتوزيع ودراسة السوق وما يحتاج إليها للوصول إلى منافسة المنتجات المماثلة من الشركات الأخرى الموجودة في البيئة الصناعية.

**ثالثاً – احتساب القيمة الاقتصادية المضافة للشركات عينة البحث:**

لغرض احتساب القيمة الاقتصادية المضافة للشركات عينة البحث يتطلب الأمر حساب صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب المعدل واحتساب الاستثمار المعدل ومعدل كلفة رأس المال.

أ- **صافي الربح بعد الضريبة والاستثمار (المعدل):**

قام الباحث بإعادة احتساب صافي الربح بعد الضريبة بعد إجراء بعض التسويات المتاحة عليها، وذلك لاستبعاد أثر السياسات المحاسبية المختلفة على هذا الربح، وإن هذه التسويات التي أجريت للشركات كانت حسب المعطيات والمعلومات الموجودة لدى الشركة بعد دراستها، كما تم حساب الاستثمار المعدل والذي يعنى به: طرح المطلوبات المتداولة التي لا تحمل فائدة من إجمالي الموجودات الكلية. وبعد تحديد هذه العناصر يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة. والجدول الآتي رقم (20) يبين صافي الربح بعد الضريبة المعدل والاستثمار المعدل وكما يلي:

الجدول (20) صافي الربح بعد الضريبة والاستثمار (المعدل) للشركات عينة البحث

| الشركة | السنوات | صافي الربح بعد الضريبة المعدل (المبالغ بالآلاف) | الاستثمار المعدل (المبالغ بالآلاف) |
|---|---|---|---|
| الأهلية | 2006 | 155721 | 1756854 |
| | 2007 | 223631 | 1886437 |
| | 2008 | 90320 | 1905091 |
| النماء | 2006 | 112987 | 3262602 |
| | 2007 | 90426 | 3508153 |
| | 2008 | (181223) | 3007800 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية الشركات عينة البحث.

**ب- معدل كلفة رأس المال:**

الجدول الآتي رقم (21) يمثل معدل العائد المطلوب على حق الملكية للشركات عينة البحث خلال سنوات الدراسة.

الجدول (21) احتساب معدل العائد المطلوب على حق الملكية للشركات $R_f + (R_m - R_f)\beta$

| الشركة | معامل بيتا $\beta$ | علاوة المخاطرة $(R_m - R_f)\beta$ | معدل العائد عديم المخاطرة $R_f$ | معدل العائد المطلوب على حق الملكية $K_e$ |
|---|---|---|---|---|
| الأهلية | 0.662 | 0.0265 − | 0.12 | 0.093 |
| النماء | 0.512 | 0.0205 − | 0.12 | 0.099 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية الشركات عينة البحث.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة المخاطرة لدى الشركات عينة البحث كانت معتدلة ومنخفضة ودون وجود فارق كبير بينهما، وينبغي الإشارة إلى أن للتقلبات الاقتصادية دوراً في التغيرات التي تحدث في العلاوة التاريخية لمخاطر السوق، وتتأثر علاوة المخاطرة بشكل رئيس باتجاهات المستثمرين فيما يتعلق بالمخاطرة ولكنها غير ثابتة تماماً من سنة لأخرى، فعندما تكون أسعار الأسهم في السوق مرتفعة نسبياً تكون درجة كراهية المستثمرين للمخاطرة أقل، والعكس صحيح.

والجدول رقم (22) يمثل معدل كلفة رأس المال المستثمر للشركات عينة البحث وكما يأتي:

الجدول (22) معدل كلفة رأس المال المستثمر للشركات عينة البحث (2006–2008)

| الشركة | معدل العائد المطلوب | السنوات | الوزن النسبي لرأس المال | معدل تكلفة رأس المال |
|---|---|---|---|---|
| الأهلية | 0.093 | 2006<br>2007<br>2008 | 0.90<br>0.86<br>0.92 | %8<br>%8<br>%8.5 |
| النماء | 0.099 | 2006<br>2007<br>2008 | 0.48<br>0.46<br>0.67 | %5<br>%4.5<br>%7 |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية الشركات عينة البحث.

وبعد احتساب عناصر القيمة الاقتصادية المضافة، سيتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة:

EVA=صافي الربح بعد الضريبة المعدل– (الاستثمار المعدل×معدل كلفة رأس المال)

والجدول الآتي رقم (23) يبين احتساب القيمة الاقتصادية المضافة وكما يلي:

الجدول (23) حساب القيمة الاقتصادية المضافة للشركات عينة البحث (2006–2008)

| الشركة | السنوات | ص. ر. بعد الضريبة المعدل | الاستثمار المعدل × معدل كلفة رأس المال | EVA |
|---|---|---|---|---|
| الأهلية | 2006<br>2007<br>2008 | 155721<br>223631<br>90320 | %8 × 1756854<br>%8 × 1886437<br>%8.5 × 1905091 | 15173<br>72716<br>(71613) |
| النماء | 2006<br>2007<br>2008 | 112987<br>90426<br>(181223) | %5 × 3262602<br>%4.5 × 3508153<br>%7 × 3007800 | (50143)<br>(67441)<br>(391769) |

* المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى البيانات المالية الشركات عينة البحث.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاقتصادية المضافة خلال سنوات الدراسة كانت في الشركة الأهلية موجبة خلال 2006 – 2007 وأصبحت سالبة في 2008، ويعزى سبب ذلك إلى الانخفاض في صافي الربح التشغيلي للشركة، وزيادة رأس المال المستثمر، وبالتالي زيادة في تكلفة رأس المال، كما وحققت شركة النماء قيمة مضافة سالبة خلال سنوات الدراسة الثلاث وبشكل مرتفع، مما يدل على أنها هالكة للثروة فضلاً عن عدم استغلال رأس المال واستثمارها بشكل يساعدها على تحسين أوضاعها ورفع كفاءة أدائها التشغيلي.

إن القيمة المضافة تقدم معلومات عن القيمة التي أضافتها الشركة خلال الفترة لأغراض ترشيد قرارات التشغيل وتتبع خط اتجاه الشركة وإبراز قيمتها، والعمل على رفع عوائد الأسهم وتحسين رأس المال المستثمر، ذلك ما يجعل من تعظيم القيمة الاقتصادية المضافة هدفاً رئيساً مشتركاً لجميع المستثمرين في الشركة مساهمين كانوا أم مقرضين.

## خلاصة الدراسة العملية واختبار الفرضيات

بعد تناول الباحث الجوانب العلمية والعملية لموضوع قياس وتقويم أداء الوحـــدات ودراسته للنماذج المحاسبية التقليدية والحديثة مع التركيز على مقياس القيمـــة الاقتـــصادية المضافة ونماذج احتسابه والتسويات المقترحة على عملية حـــسابه. فـــضلاً عـــن القيمـــة السوقية المضافة وباقي المؤشرات المحاسبية المتعارف عليها الأكثر استخداماً في محـــيط وحدات الأعمال مع إجراء الدراسة التطبيقية لوحدات صناعية مختلفة في العراق وسوريا وذلك لاختبار مجموعة من الفروض تطبيقاً، فقد توصل الباحث إلى ما يلي:

1 – إن العلاقة بين التغير في القيمة الاقتصادية المضافة والتغيـــر فـــي القيمـــة السوقية المضافة هي علاقة غير متكاملة، حيث أن هذه العلاقة بين شكلي القيمة المـــضافة هي غير مباشرة، فعندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة للوحدة سالبة على مدى سنوات

متعددة فإن قيمها السوقية المضافة ستكون على الأرجح سالبة أيضاً والعكس صحيح، غير أن سعر السهم السوقي للوحدة الذي يعد المتغير الرئيس في عملية احتساب القيمة السوقية المضافة يتوقف على الأداء المستقبلي المتوقع للشركة أكثر من أدائها في الماضي، لهـذا السبب قد يكون للشركة قيمة مضافة سوقية موجبة حتى لو كانت القيمة الاقتصادية لـديها سالبة خلال السنوات السابقة، لذلك فإن القيمة الاقتصادية المضافة تبين حجم القيمة التـي تمت إضافتها خلال الفترة على عكس القيمة السوقية المضافة التي تعكـس الأداء الكلـي للشركة، لذلك فإن التغير في القيمة الاقتصادية المضافة لها تأثير ضـعيف فـي تفـسير التغيرات التي تحدث في القيمة السوقية المضافة، وبالتالي عدم صحة الفرضية الأولى.

2 – هنالك أثر للتغير في القيمة الاقتصادية المضافة على زيادة حقـوق (ثـروة) المساهمين، فقد حققت الشركات عينة البحث معدلات عائد مقبولة بشكل عام علـى حـق الملكية، مما يدل على قدرة حقوق الملكية على توليد الأرباح ويـشير إلـى كفـاءة إدارة الوحدات في المحافظة على ثروة المساهمين وتبني الوحدة لسياسات تشغيلية صحيحة فـي البيئة الصناعية التي تعمل فيها، وإن ارتفاع أو انخفاض القيمة الاقتصادية المضافة يعـود إلى التغير في صافي الربح التشغيلي والتغير في رأس المال وينبغي الإشارة إلى أنه قـد ينخفض صافي الربح انخفاضاً طفيفاً لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن القيمـة الاقتـصادية المضافة ستنخفض بذات القيمة، فقد تنخفض بشكل أكبر أو لا تنخفض، وهذا يعتمد علـى الزيادة في رأس المال وبالتالي الزيادة في المتوسط المرجح لتكلفة رأس المـال وصـافي الربح الناتج خلال الفترة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3 – إن المقاييس المالية المتعارف عليها قد حازت على اهتمام عدد كبيـر مـن الجهات العلمية والمهنية ودورها في العديد من الأغراض منها: التخطـيط وتقـويم الأداء واتخاذ القرارات إلا أن هذه المقاييس لا تعمل على قياس الأرباح الاقتصادية ولا تعطـي صورة كاملة عن مقدرة الوحدة على تحقيق التدفقات النقدية للمساهمين فضلاً عن ذلك إن المقاييس التي تعتمد على الربحية قد لا تصلح لقياس القيمة المـضافة، فبـدون الاهتمـام بمقدار رأس المال المستثمر في الوحدة يصعب التعرف على كيفية إدارة الموجودات بمـا يحقق تعظيماً للقيمة، ويرى الباحث أن المقاييس المحاسبية التقليدية تعد ذات أهمية وفائـدة ملموسة كمقياس للأداء إلى جانب مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ولا يفضل اسـتبدالها حيث أنها تقدم مؤشرات ذات فائدة للإدارة والمساهمين وهي تهم المـساهمين كمـا تهـم

الإدارة ويمكن من خلال الحكم على أداء الوحدة.

4 – إن نظام الحوافز والمكافآت التشجيعية يعد من أكثر النظم تأثيراً في نجاح أو فشل الوحدة، وقد تعددت طرق تصميمه وله تأثير في الأداء الحالي والمستقبلي للوحدة، وقد وجهت العديد من الانتقادات إلى نظم الحوافز التي تعتمد على المقاييس المحاسبية المتعارف عليها، منها: العائد على الأموال المستثمرة والأرباح المحققة لأنها تدفع بإدارة الوحدة والعاملين إلى سلوك من شأنه أن يساهم في هدر القيمة للمساهمين.

إن خط اتجاه الحوافز والمكافآت في الشركات العراقية خلال سنوات الدراسة كان تصاعدياً من سنة لأخرى طبقاً للتغير في نتائج النشاط، ومن خلال مقارنة نتائج القيمة المضافة عبر سنوات الدراسة نلاحظ أنها تتناسب طردياً مع الحوافز والمكافآت الممنوحة، فالتغير الذي يحصل في القيمة المضافة يؤثر على الحوافز والمكافآت. وينبغي الإشارة إلى أن مصممي نظام الحوافز يعتمدون على المعلومات المحاسبية المتوافرة في وضع خطط الحوافز من ناحية وعلى معلومات سوق المال تارة أخرى. إن ربط نظام الحوافز والمكافآت بالتغيرات السنوية في القيمة المضافة تمثل طريقة موضوعية لمنح الحوافز، فضلاً عن ذلك يتم منح الأقسام وإدارة الشركة مكافآت عالية في حالة قيامهم بتحويل القيم السالبة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة إلى قيم موجبة، أما في حالة تحقيق قيم موجبة يكون منح الحوافز والمكافآت بما يعادل مقدار التحسن في القيمة الاقتصادية المضافة.

لذلك هناك علاقة طردية بحتة بين التغير في القيمة الاقتصادية المضافة والتغير في الحوافز والمكافآت الممنوحة، وإن نظام الحوافز يعتمد على التحسينات المستمرة في القيمة المضافة ويتم ذلك من خلال وضع أهداف لهذا المقياس تعتمد على عوامل تنافسية، ثم محاولة الوصول إلى هذه الأهداف لتحقيق الهدف الأساسي وهو زيادة القيمة للمساهمين والتي تقود في النهاية إلى استمرارية ونجاح الشركة في البيئة الصناعية التي تعمل فيها.

# الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً – الاستنتاجات:

بعد تناول الباحث بالدراسة التأصيل العلمي لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد المقاييس المستخدمة لتقويم أداء وحدات الأعمال من خلال التأكيد على تحقيق القيمة للمساهمين ومدى نجاح السياسات الاستثمارية المعتمدة على القيمة الاقتصادية المضافة في تحقيق العوائد مقارنة بالمؤشرات المحاسبية التقليدية وأهميتها في تحقيق الثروة وفي تفسير عوائد الأسهم وتغيرات القيمة السوقية للوحدة وإجراء الدراسة العملية باستخدام البيانات المالية للشركات المختارة توصل إلى مجموعة من النتائج وكما يلي:

1 – إن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يعد من أهم المفاهيم التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين، ويستند هذا المقياس على مفهوم الأرباح الاقتصادية الذي يشير إلى أنه حتى يمكن تحقيق القيمة للمساهمين يجب على إدارة الوحدة استخدام الموارد المتاحة لديها بصورة تؤدي إلى تحقيق عائد على الأموال المستثمرة أكبر من تكلفة الحصول على هذه الأموال سواء أكانت أموالاً مملوكة أو مقترضة، لذلك فإن:

أ – المنفعة الأساسية من القيمة الاقتصادية المضافة تتحقق في حالة ربطه بمقاييس التشغيل بالوحدة وكذلك بالأهداف الاستراتيجية، لذلك قامت الشركات المتبنية لهذا المقياس بتطوير أسلوب إداري. أطلق عليه (محركات القيمة الاقتصادية المضافة) والهدف من هذا الأسلوب مساعدة إدارة الوحدة على تتبع المحركات الأساسية والتشغيلية والاستراتيجية للقيمة الاقتصادية المضافة للوحدة والتي تخضع لسيطرة وتحكم الإدارة.

ب – إن سعر السهم السوقي في سوق الأوراق المالية يعد أحد المحددات الرئيسة للقيمة السوقية المضافة، كما وتعد الحالة النفسية للمستثمر محدداً رئيساً لأسعار الأسهم، وإذا كان من الصعوبة بمكان قياس أثر التصرفات غير المنطقية (غير الضرورية) المترتبة على الحالة النفسية للمستثمر على أسعار الأسهم، فإنه يجب القول والاعتراف في أنها تلعب دوراً مهماً في تحديد أسعار الأسهم.

ج – نتيجة للتطورات التي شهدتها وحدات الأعمال وأوجه القصور التي وجهت لمقاييس الأداء التقليدية، اتجهت إدارات بعض الوحدات نحو استخدام أساليب تعتمد على القيمة ومنها (القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة وتحليل القيمة للمساهمين) وغيرها، وهي تمثل مع مقاييس القيمة الأخرى ما يطلق عليه بالإدارة على أساس القيمة، ويعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة من أكثر المقاييس التي تعتمد على القيمة انتشاراً.

د – إن محور الاهتمام الرئيس للبحث هو تقويم مدى فاعلية نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لأغراض تقويم الأداء، لاختبار مدى إمكانية تحسين الوحدات لعوائد أسهمها بصورة كبيرة إذا ما طبّقت نموذج القيمة الاقتصادية المضافة. ولا شك أن هذا الجانب يمثل أحد جوانب تقويم مدى فاعلية أحد مقاييس الأداء، إلا أن هنالك جوانب أخرى مهمة مثل أهمية مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في

أغراض قياس الأداء الإداري والتنبؤ بالمخاطر المنتظمة للأسهم وبحالات إفلاس الشركات وغيرها من الجوانب التي تستحق أن توجه لها أبحاث في المستقبل.

2 – على الرغم من الانتقادات الموجهة إلى دور القوائم المالية المنشورة المعدة على أساس الاستحقاق كمصدر للمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات من قبل أصحاب المصالح بسبب ما قد تحتويه من افتراضات مضللة تشوه الواقع الاقتصادي للوحدة وتقلل من قيمتها الاقتصادية الحقيقية، تزايد الآراء حول استخدام مجموعة من المؤشرات المبنية على المفاهيم الاقتصادية (الربح الاقتصادي، EVA، MVA)، وكذلك نشر قائمة بالقيمة الاقتصادية المضافة جنباً إلى جنب مع قائمة الدخل ليشكلا مصدراً للمعلومات للمساهمين فضلاً عن ذلك الاعتماد على القيمة السوقية والمؤشرات المحاسبية التقليدية لتحديد الأسعار السوقية لأسهم الوحدات في أسواق المال، وبناء عليه:

أ – يختلف كل من مقياس الربح المحاسبي ومعدل العائد على الأموال المستثمرة في المفهوم والهدف عن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، حيث ارتفاع قيمة كل منهما لا تعني بالضرورة تحقيق القيمة للمساهمين (حملة الأسهم)، فهدف كل منهما يتمثل في زيادة الأرباح المحاسبية، في أن هدف مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يتمثل في التأكيد على تحقيق القيمة للمساهمين فضلاً عن ذلك أن هذين المقياسين لا يأخذان بنظر الاعتبار تكلفة رأس المال (الأصلي والمقترض).

ب – إن الفكر الجديد في مقياس القيمة الاقتصادية المضافة يتمثل في الربط بين الفكر التمويلي والفكر المحاسبي، وتقديم إطار عام يستطيع المديرون في نطاقه من إدارة وحداتهم كما لو كانوا ملاّكاً لها. وتعد عملية خلق القيمة المعيار الرئيس للحكم على أداء إدارة الوحدة ويكون نموذج القيمة الاقتصادية المضافة أساس تطبيق هذا المعيار عملياً سواء على مستوى الوحدة ككل أو أقسامها أو مراكز الربحية بها.

ج – بما أن مقاييس الأداء المختلفة يمكن تقييمها على أساس مدى قدرتها على تفسير التغيرات في عوائد الأسهم، فإن معظم الدراسات التي أجريت ركزت بشكل أساسي على اختيار فرضية أن القيمة الاقتصادية المضافة تعد أفضل من المقاييس المحاسبية التقليدية في مجال التنبؤ بعوائد الأسهم وقد أشارت دراسات إلى تفوق القيمة الاقتصادية المضافة على الربح في تفسيرها للتغيرات في عوائد

الأسهم، وانتهت دراسات أخرى إلى أنه بالرغم من أن القيمة الاقتصادية المضافة قد تكون فعالة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية وقياس الأداء والحوافز، إلا أنها لا تتفوق على الأرباح في ارتباطها بعوائد الأسهم.

3 – لا شك أن الكثير من المستثمرين والمساهمين يعتمدون بشكل رئيس وأكبر على البيانات المالية المنشورة للوحدات والتي خضعت إلى عملية الفحص والتدقيق من قبل مراقبي الحسابات أكثر من اعتمادهم على المعلومات التي توفرها القيمة الاقتصادية المضافة والتي لا تخضع لعملية الفحص والتدقيق دون الاعتماد على مؤشرات أخرى تعطي لهم معلومات موضوعية عن العوائد المتحققة من الاستثمار.

4 – إن قائمة القيمة المضافة تعبر عن القيمة الحقيقية التي أضافتها العملية الإنتاجية وهي تلعب دوراً رئيساً في صناعة واتخاذ القرارات خاصة في مجالات الأنشطة الإنتاجية، حيث تبدأ من التخصيص الأفضل للموارد المتاحة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للوحدة بالسوق للمساهمة في زيادة كفاءة إدارة رأس المال المستثمر، كما أن مؤشرات التحليل المالي تقدم للمستثمر معلومات عن مدى فاعلية أداء الوحدات وهي ترتكز على الأخذ بنظر الاعتبار مؤشرات الربحية دون الاعتماد على مؤشرات أخرى كالمخاطرة مما يدفع المستثمر في تقدير المخاطرة بناءً على العامل الشخصي وليس على أساس موضوعي.

5 – إن سبب تعقيد وصعوبة عملية تطبيق مقياس القيمة الاقتصادية المضافة في كثير من الوحدات يعود إلى كثرة التسويات والتعديلات التي يتم إجراؤها على المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، حيث يتم إجراء أكثر من 160 تعديلاً وتسوية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إجراء مجموعة من الاختبارات على كل تسوية أو تعديل للتحقق من مدى ملائمته للوحدة فضلاً عن قيام الاستشاريين بتقديم المساعدات والتوجيهات للوحدات التي تنفذ هذا المقياس.

**ثانياً – التوصيات:**

على ضوء الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1 – إن النتائج المختلفة للدراسات تدعو إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات التطبيقية لعناصر كل من الأرباح والقيمة الاقتصادية المضافة لغرض إزالة الجدل ولتحديد

مدى ما تضيفه من معلومات مفيدة لمستخدمي تلك المعلومات، فعلى سبيل المثال:إن رسملة تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق في ظل القيمة الاقتصادية المضافة، واعتبارها كمصروفات عند حساب الأرباح المحاسبية تمثل إضافة إيجابية إلى المحتوى المعلوماتي للقيمة الاقتصادية المضافة مقارنة بالأرباح المحاسبية.

2 – إن القيمة المضافة باعتباره كمؤشر مهم في الكشف عن حالات التعثر والخلل المالي في الشركات الصناعية، فمن الواجب على هذه الشركات إجراء المقارنة بين هذا الأسلوب وبين المؤشرات المحاسبية التقليدية التي تكتفي بها هذه الشركات في الحكم على أدائها المالي وذلك كمدخل موضوعي لإقرار التوازن المالي لهذه الشركات في إطار المعايير المحاسبية الدولية.

3 – ضرورة العمل على صياغة معايير لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية استناداً إلى معلومات القيمة المضافة، حيث أنها تعد أكثر ملائمة من مقاييس الأداء التقليدية التي تعتمد على مفاهيم الربحية فضلاً عن ذلك أنها تتلاءم والتطور الذي حدث في الدور الذي تقوم به الوحدة الاقتصادية من أداء لتعظيم عائد فئة واحدة، وهي المساهمين إلى أداء لتعظيم عوائد العديد من فئات المجتمع.

4 – ضرورة أن تعتمد الوحدات – التي ترغب في أن تعكس مقاييس الأداء الخاصة بها بصورة أفضل قيمتها السوقية المضافة – على مقاييس أخرى غير مالية ضمن نظم قياس الأداء ومن أمثلة المقاييس غير المالية: تحقيق الرضا للزبائن والعاملين والمجتمع وتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات، وتحقيق النمو في الحصة السوقية، فضلاً عن الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير، وهذا يدعو إلى ضرورة وجود نظام أكثر شمولاً وتوازناً في قياس الأداء ويمثل هذا الاتجاه أساس النظام المتوازن لقياس الأداء.

5 – تفعيل دور الأسواق المالية بشكل أكبر وعدم اقتصار المعلومات الصادرة فيه على مؤشرات التحليل المالي المركزة على معايير قياس الربحية، بل شموله أيضاً على مؤشرات احتساب العائد في ضوء المخاطرة من أجل ترشيد قرارات المستثمر بشكل أكبر وباستخدام معايير قياس موضوعية تساعد في استبعاد العامل الشخصي كأساس للتقويم، لذلك لا بد من:

أ – ضرورة توفر قاعدة للبيانات التي تسهم في الحصول على المعلومات والمعطيات الصحيحة اللازمة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية التسويقية والمالية والفنية والاجتماعية، حيث أن إخفاق وتعثر المشروعات الصناعية يعود إلى تنفيذها دون دراسة جادة ومتكاملة لجدواها الاقتصادية، مما يؤدي إلى هدر في الموارد الطبيعية والمالية والبشرية بدلاً من توظيفها في مشروعات إنتاجية تنموية واستراتيجية يحتاجها الاقتصاد الوطني.

ب – ضرورة العمل على إجراء المقارنة بين العائد المطلوب ومتوسط العائد المتحقق على الاستثمار أو حقوق الملكية كأساس في تقويم أداء الشركات، حيث أن الشركات التي تتمتع بمتوسط عائد أعلى من العائد المطلوب تُعد شركات أكثر كفاءة وبعكسه فالشركات التي يكون متوسط عائدها أقل من العائد المطلوب هي أقل كفاءة مقارنة مع المخاطرة التي تتعرض لها.

6 – ضرورة تركيز إدارة الوحدات على هدف تعظيم ثروة المساهمين، باعتباره مظهر من مظاهر الإدارة بالقيمة، فكلما كان العائد المتوقع من الأموال المستثمرة أكبر من متوسط التكلفة المرجحة لرأس المال، مما يعني أن العائد الذي يتوقعه المستثمرون يفوق العائد الذي يطالبون به، مما يجعل القيمة السوقية المضافة للشركة كبيرة، وفي مثل هذه الحالة تؤدي زيادة نمو المبيعات إلى زيادة قيمة الشركة، فضلاً عن فإنه يجب التغلب على الصعوبات التي تصاحب عملية تطبيق القيمة الاقتصادية المضافة، والاعتماد على العديد من الإجراءات لتحسين تطبيقه ومنه التركيز على تدريب العاملين وإجراء التسويات التي تلاءم احتياجات الوحدة بما يؤدي إلى تبسيط حسابه وتخفيض تكاليف تطبيقه.

7– إن ربط نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية بمقياس القيمة الاقتصادية المضافة يساعد إدارة الوحدة ويُمَكِّنها من تحسين عملية اتخاذ القرارات التي تؤدي في الآخر إلى تعظيم القيمة للمساهمين وتقويم سلوك الأفراد العاملين داخل الوحدة، فضلاً عن عدم وجود حدود لهذه الحوافز، حيث كلما ارتفع الأداء ارتفع معه مقدار الحوافز الممنوحة فهي بذلك تحقق مصلحة كل من إدارة الوحدة والعاملين فيها من جهة، والمستثمرين والمساهمين من جهة أخرى.

# قائمة المراجع

**1− الكتب:**

**أولاً: العربية:**

1. أحمد، إيمان محمد (2003) **تحليل تنافسية الصناعات التحويلية في تحقيــق الأهــداف التنموية**، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة.
2. أل آدم، يوحنا : اللوزي، سليمان (2005) **دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات**، ط 2، دار المسيرة للطباعة، عمان.
3. أل آدم، يوحنا وآخرون (2000) **المحاسبة المالية : أصول وخصوم وقوائم ماليــة**، دار

المسيرة للطباعة، عمان.

4. برغام، أجين : ترجمة محمود فتوح (2010) **الإدارة المالية**، دار شعاع للنشر، حلب.
5. جريسات، جميل (1995) **موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
6. حسنين، محمد صبحي (2000) **التقويم والقياس في التربية البدنية**، ط 2، الجزء الأول، دار الفكر العربي، القاهرة.
7. حماد، طارق (2000) **دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية**، الدار الجامعية للنشر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
8. خليل، نبيل مرسي (1996) **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
9. الصياح، عبد الستار مصطفى وآخرون (2003) **الإدارة المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
10. عبد الفتاح، زكريا فريد (2002) **دراسات في نظرية المحاسبة**، كلية التجارة، مطبعة عين شمس، مصر.
11. عبد الفتاح، وصفي (1998) **المحاسبة المالية**، الجزء الثاني، مطبعة جامعة الملك سعود، فرع القصيم، السعودية.
12. عبد اللطيف، لبنى (2003) **العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم**، مركز دعم المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة.
13. عدس، عبد الرحمن : عبد الكيلاني، عبد الله (1989) **القياس والتقويم في علم النفس والتربية**، دار الكتب الأردني، عمان.
14. فخري، حفصة محمد (2007) **بطاقات الأداء المتوازن**، قسم الدراسات الفنية والبحوث، ديوان الرقابة المالية، العراق.
15. الكرخي، مجيد عبد جعفر (2001) **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية**، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
16. الكواري، علي خليفة (1983) **دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية**، دار

بيروت للطباعة، بيروت.

17. مصطفى، عبد العزيز : كداوي، طلال محمود (1999) **تقييم المشاريع الاقتــصادية – دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الأداء**، دار ابن الأثيــر للطباعــة، جامعــة الموصل، الموصل.

18. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) (2008) **قياس القيمة المضافة**، ط2، القاهرة.

19. مرعي، عبد الحي (بدون سنة) **مذكرات في المحاسبة في وحدات القطاع العام في ظــل النظام المحاسبي الموحد**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

20. النقيب، كمال عبد العزيز (2004) **مقدمة في نظرية المحاسبة**، دار وائل للنشر، عمان.

21. نوار، ينى (بدون سنة) **المحاسبة والمراجعة القانونية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

**ثانياً: الأجنبية:**

1. Alder, Ralph. William (1999), **Management Accounting making it world class**, Butter Worth, Heinemann.
2. Daft, R.L. (1988), **Management**, New York, Dryden press.
3. Drury, Colin (2002), **Management And Cost Accounting**, 5th ed. Business press, Thomson Learning, London.
4. Delaney, Patrick and Ray, Ton (2002), **Wiley CPA**, Jon wiley & sons, New York.
5. Ehrbar, Al (1998), **EVA : The Real Key To Creating Wealth**, Jon wiley & sons, New York.
6. Jiambalvo, James (2007), **Managerial Accounting**, 3th ed. Jon wiley & sons, New York.
7. Lynch, Richard (2000), **Corporate strategy**, 2nd ed. printed hall, Newjusy.
8. Most, Kenneth (1987), **Accounting Theory**, Grid pub, Inc, London, UK.
9. Macmenamin, J. (1999), **Financial Management**, 1st ed. Rout Ledge pub.
10. Porter, Michael (1998), **Competitive strategy**, free press, N. Y.
11. Raiborn, Cecily; Bafield, Jesse and Kinney, Michael (1999), **Managerial Accounting**, South Western, College publishing, New York.

## 2- الدوريات والأبحاث:

**أولاً: العربية:**

1. بو خمخم، عبد الفتاح (2002) تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الــصناعية –

دراسة ميدانية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد (18)، كلية العلــوم الاقتــصادية وعلــوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

2. جبل، علاء الدين : ددم، عبد الرحمن (2002) استقصاء أهمية تطوير مقاييس الأداء في شركات الإنشاءات العامة، **مجلة بحوث جامعة حلب**، العدد (31)، جامعة حلب، حلب.

3. الجبوري، نصيف جاسم (2007) استعمال نموذج (Altman) للإفلاس دالة لقياس الأداء – دراسة تطبيقية في بعض الشركات المساهمة الخاصــة، **مجلــة العلــوم الاقتــصادية والإدارية**، المجلد (13) العدد (48)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

4. الجلّي، أبو ذر محمد أحمد (2001) القيمة الاقتصادية المضافة ... مؤشر أداء بعث مــن جديد، **مجلة المحاسبة**، الجمعية السعودية للمحاسبة، السنة (8)، العدد (29)، الرياض.

5. جواد، عدنان كاظم (2003) أثر المعرفة السوقية في اختيار الاســتراتيجيات التنافــسية والتميّز في الأداء، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (الإنسانية)**، المجلد (6)، العدد (2)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

6. حميدة، عبد الجواد (1999) تقييم فاعلية الإفصاح عن الأداء المالي للشركات المــساهمة السعودية، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (2)، جامعة القاهرة، القاهرة.

7. حسن، حسن بسيوني (2000) استراتيجيات منــشآت الأعمــال الــصناعية المــصرية لمواجهة التحديات التنافسية – دراسة تطبيقية، **مجلة البحوث التجاريــة**، المجلــد (22)، العدد (2)، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

8. حسن، علي محمد (2000) المحتوى المعلومــاتي لمؤشــرات الأداء الحديثــة، دراســة تجريبية على الشركات المساهمة المسجلة في سوق الأوراق المالية المــصرية، المجلــة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (3)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

9. الحداد، حامد عبيد (2002) بعض نواحي تقويم الأداء في الشركة العامــة للــصناعات الميكانيكية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (9)، العــدد (31)، كليــة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

10. الخولي، هالة عبد الله (2000) دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء فــي منــشآت الأعمــال، **مجلــة**

**المحاسبة والإدارة والتأمين**، السنة (39)، العدد (56)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة.

11. الخولي، هالة عبد الله (2001) الاختبار الميداني للعلاقة بين مقاييس الأداء الداخلي والقيمة السوقية للمنشأة – دراسة تطبيقية على قطاع الأعمال في مصر، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، السنة (40)، العدد (57)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة.

12. الخولي، هالة عبد الله (2001) استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، السنة (40)، العدد (57)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

13. دادن، عبد الغني (2006) قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، **مجلة الباحث**، العدد (4)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

14. الدبعي، مأمون : نصار، محمد (2001) هل تسبق أسعار الأسهم الأرباح المحاسبية في عكس المعلومات الملائمة لتحديد قيمة المنشأة؟ **مجلة دراسات (علوم إدارية)**، المجلد (28)، العدد (1)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

15. الذهبي، جليله عيدان (2006) أثر الاستثمارات في التكنولوجيا الحديثة على مداخل التقييم، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، السنة (28)، العدد (62)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المتسنصرية، بغداد.

16. الرويتع، سعد بن صالح (2002) قياس الأداء في الوحدات الحكومية، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، المجلد (16)، العدد (2)، الرياض.

17. زويلف، أنعام محسن حسن: نور، عبد الناصر (2005)، أهمية ومدى استخدام بطاقات العلامات المتوازنة في تقويم الأداء – دراسة تطبيقية في عينة المصارف الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (1)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، عمان.

18. الشامي، مصطفى أحمد (1994) قياس القيمة المضافة وجدوى الإفصاح عنها مع التطبيق على شركات وزارة الصناعة، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (1)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

19. شهاب، عدنان حقي (1995) تقويم الأداء الصناعي للمنشأة العامة للصناعات الميكانيكية

في الإسكندرية للفترة 1986 – 1990، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (2)، العدد (3) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

20.شحاته، إبراهيم (2000) تحالفات العمل الاستراتيجية تعقيدات ومخاطر، **مجلة التجارة والصناعة**، المجلد (25)، العدد (291).

21.الشيباني، الهام ناظم (2006) دور القيادة الكارزماتية في تحقيق الميزة التنافسية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد (4)، العدد (14)، جامعة كربلاء، كربلاء.

22.ضو، سعيد يحيى محمود (2004) تدعيم مدخلات المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط بالقيمة الاقتصادية المضافة لترشيد قرار الاستثمار – دراسة تطبيقية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، السنة (43)، العدد (64)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

23.عبد الوهاب، دادن (2006) تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل الحالي، مجلة الباحث، العدد (4)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

24.عبد الوهاب، بشرى وآخرون (2001) أثر المخاطرة في تقويم أداء ربحية الشركات – دراسة تطبيقية في سوق بغداد للأوراق المالية، **مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم**، السنة (4)، العدد (7)، كلية الرافدين الجامعة، بغداد.

25.عبد القادر، محمد (2003) التقدير المتوازن لقياس الأداء – دراسة اختبارية في إطار البيئة المصرية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المجلد (27) العدد (1)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

26.العزاوي، غانم رزوقي (2005) تحليل أبعاد الميزة التنافسية – بحث تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد (3)، العدد (9–10)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء.

27.علوان، قاسم نايف: زعلوك، إبراهيم محمد (2006) استخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية في تقييم المشاريع الاستثمارية، **مجلة الإداري**، السنة (28)، العدد (105)، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.

28.علي، مقبل علي أحمد (2004) تقويم كفاءة الأداء المالي للشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش. م) مختلطة / نينوى باستخدام البيانات والمؤشرات المالية للفترة من

1998 – 2002، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (10) العـــدد (35)، كليـــة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

29.علي، مؤيد محمد : حمود، خضير كاظم (1990) تقييم كفاءة الأداء باســـتخدام أنمـــوذج تحليل مجمل الربح التشغيلي، **مجلة الصناعة**، السنة (12)، العدد (1)، بغداد.

30.القناعي، رشيد : الخلايلة، محمود عبد الحليم (2004) العلاقـــة بـــين مؤشـــرات الأداء المحاسبية التقليدية وعوائد الأسهم بالتطبيق على الشركات الكويتية، **مجلة آفاق جديـــدة للدراسات التجارية**، السنة (16)، العدد (1–2) كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.

31.مبارز، شعبان يوسف (1994) استخدام المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لتقييم عمليـــة خصخصة شركات قطاع الأعمال العام – دراسة تحليلية تطبيقيـــة، **مجلـــة الدراســـات المالية والتجارة**، العدد (2)، كلية التجارة ببني سويف، جامعة القاهرة، مصر.

32.مصطفى، هاني نذير وآخرون (1991) جور البيانات المحاسبية في تقويم كفـــاءة الأداء، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد (32)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

33.موسى، أحمد محمد (1974) أبعاد عملية تقييم الأداء لجمهورية مصر العربية، **المجلـــة العربية للاقتصاد والتجارة**، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة.

34.المعاضيدي، معن وعد الله (2006) إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة علـــى الـــوارد في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة نظرية تحليلية، **مجلة بحوث مستقبلية**، العدد (15)، كلية الحدباء الجامعة، الموصل.

35.منصور، بهاء محمد حسين (2002) المداخل المقترحـــة لقيـــاس وتقيـــيم الأداء المـــالي والتشغيلي والاستراتيجي، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، العدد (1)، جامعـــة قنـــاة السويس، مصر.

36.مطر، محمد (2006) القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ودورها فـــي التنبـــؤ بالقيمـــة السوقية المضافة MVA – دراسة تحليلية على الشركات الصناعية المساهمة العامة فـــي الأردن، **مجلة آفاق اقتصادية**، المجلد (27)، العدد (106)، الإمارات.

37.مركز البحوث المالية والمصرفية (1998) القيمة الاقتصادية المضافة: أسلوب البدء من القمة إلى القاعدة في إدارة المخاطرة، **مجلة الدراسات المالية والمعرفيـــة**، المجلـــد (6)

العدد (4) الجامعة الأردنية، عمان.

38.نور، عبد الناصر :السبتي، علاء الدين (2003) مدى ملائمة القيمة الاقتصادية المضافة لقياس نجاح الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، **مجلة دراسات (العلـــوم الإداريـــة)**، المجلد (30)، العدد (2)، الجامعة الأردنية، عمان.

39.نور، عبد الناصر : الربيعي، كمال (2004) قائمة القيمة المضافة أداة مهمة في تفعيــل التحكم المؤسسي، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (العلـــوم الإنـــسانية)**، المجلــد (7)، العدد (2)، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

40.ياسين، عثمان محمد (1994) القيمة المضافة بــين التوظيــف الاقتــصادي والتكييــف المحاسبي، **مجلة البحوث التجارية**، العدد (1)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.

41.يحياوي، الهام (2007) دور الجودة في تحسين الأداء المـــالي للمؤســسات الجزائريـــة، **مجلة النهضة**، المجلد (8)، العدد (3)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القـــاهرة، القاهرة، مصر.

**<u>ثانياً: الأجنبية:</u>**

1. Balkcom, John, David, E (1997), Strategic Performance Measurement : Lessons Learned and Future Directions, **Journal of Strategic Performance Measurement** (April / May).
2. Chan, Andrew (2001), The Mechanics of the Economic model (MVA, EVA), McGill University, Montreal, Canada.
3. De-Villiers (1997), "The Distortions in Economic Value Added caused by Inflection", **Journal Of Economic & business**, Vol. (49), No. (3).
4. Dillon, Ray and Owers, James (2001), EVA : As a financial Metric Attributes, Utilization, and Relationship to NPV, **Financial Practice and Education** (spring/summer).
5. Dierks, Paul And Ajay Patel (1997), What Is EVA?, and How can it Help Your Company, **Management Accounting**.
6. Ehrbar, AL and G. Bennett Stewart (1999), The EVA Revolution, **Journal Of Applied Corporate Finance**, Vol. (12), No. (2).
7. G. Biddle & et. Al (1997),"Does EVA{surprise R} Beat Earning? Evidence on Association with stock Returns & firm values", **Journal of Accounting and Economic**, Vol. (24), No. (3).
8. Grant, J. L. (1996), Foundation of Economic Value Added

Investment Managers, **Journal Of portfolio management**, Vol. (23), No. (1).

9. Gray, Meek, (1998),Value added statement: An Innovation For U.S. Companies, **Accounting Horizon**, June, Vol. (15).
10. Hamel, Gary & AL Ehrbar (1997), Debate: Ducking it Out Over EVA, **Fortune** (August), Vol. (136), Issue (3).
11. J. Groth & R. Anderson (1997), "The Cost of Capital: Perspectives for managers", **Management Decision**, Vol. (35), No. (1).
12. J. McLaren (1998), "Economic Value Added Chartered Accountants", **Journals Of New Zealand,** Vol. (77), No. (3).
13. Kaplan. R.S, Norton, D.P (1996) "Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, (Jan/Feb).
14. Kramer & G. Pushner (1997), "An Empirical Analysis Of Economic Value Added as a proxy for market value added", Financial Practice & education, Diss. Abs. Int. (Spr. / Sum.), Vol. (7), No. (1).
15. Kroll, Karen (1997), **EVA and Creating Value Industry Week**, Vol. (146), Issue (7).
16. Kudla, Ronald J. and David A. Arendt (2000), Economic Value Added business Enterprises Valuation management, **AFP Exchange**, Vol. (20), Issue (4).
17. Mayfield, John (1997), Economic Value Management : The Route to Shareholder Value, **Management Accounting** (September).
18. M. J. Epstein & S. D. Young (1998), "Improving Corporate environmental performance through Economic Value Added", **Environment Quality Management**, Vol. (7), No. (4).
19. Nancy L. Beneda (2004), "Value Operating Assets in place & computing EVA", **CPA Journal,** Vol. (74), No. (11).
20. Ray, Russ (2001), Economic Value Added : Theory, Evidence A Missing Link, **Review of Business**, Vol. (22), Issue (1,2).
21. Roztocki, Narcys; Needy, Kim (1999), EVA for Small Manufacturing Companies, **proceedings from the 1999 ASEM National Conference**, University of Pittsburgh, Benedum Hall, Pittsburgh.
22. S. E. Fawcett & J. I. Scully (1998), "Worldwide sourcing: Facilitating Continued Success", **Production & inventory Management Journal**, Vol. (39), No. (1).
23. Sheppard, Don (1999), Where's the Value?, **Employee Benefit**

**News**, Vol. (13), Issue (13).

24. Smithburg, William, (1993) Creating Value, **Enterprise Magazine** (April).
25. Spero, Thburg (1997), Getting EVA Right; **TMA Journal** , Vol. (17), Issue (6).
26. Scott, Mike (2001), Joing Forces; Financial Management (**CIMA**), (April).
27. Stewart, Bennett (1994), EVA : Fact and fan tasy, **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol. (7), No. (2).
28. Stern, Joel and Otters (1995), The EVA Financial system, **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol. (8), No. (2).
29. Teece, D. J and Others (1997), Dynamic Capabilities strategic management, **Strategic Management Journal**, Vol. (18).
30. VenKatrman, N. and Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy research; A Comparison approaches,**Academy Of Management Review**,Vol.(11),No. (4).
31. Weaver, Samuel C. (2001), Measuring Economic Value Added: A Survey Of The Practices of EVA Proponents, **Journal of Applied Finance.**
32. Young, S. David (1999) Some Reflections on Accounting Adjustment and Economic Value Added, **Journal of Financial statement Analysis**, Vol. (4), Issue (2).

**3- الرسائل الجامعية:**

1. أبو العلا، خلدون طلب علي، (2001) العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعوائد غير العادية للأسهم – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.
2. البياتي، حسين ذنون، (2001) أثر درجة الاعتمادية بين المعايير في أداء المستشفيات، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.
3. بني حمدان، خالد محمد طلال (2002) تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

4. الجبوري، علاء أحمد حسن (2005) أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

5. الحيالي، أحمد مؤيد عطية (2005) الأثر ألتتابعي لخصائص نجاح المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

6. الخطاب، زهير إبراهيم محمد (1983) قياس كفاءة الأداء في المؤسسة العامة للنقل البري العراقية، **رسالة دبلوم عالي في مراقبة الحسابات غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

7. الرواشدة، سمير محمد حسين (2006) العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة ومقاييس الأداء التقليدية لعوائد الأسهم، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

8. الزغبي، حسن علي (1999) أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في الميزة التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

9. سلمان، علاء جاسم (2003) دور معلومات إدارة الكلفة الإستراتيجية في تقويم الأداء – دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد.

10. شعراوي، هناء سيد (2008) المحاسبة عن القيمة المضافة كأداة لترشيد القرارات التشغيلية في الوحدات الاقتصادية – دراسة حالة تطبيقية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

11. شهيد، رزان حسين كمال (2007) التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء – دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا – **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

12. الشلبي، فراس سليمان حسن (2002) أثر الاندماج في الأداء المالي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

13. عبد الرحمن، تهاني سامي محمد (2005) دراسة تحليلية للجوانب المحاسبية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لتقويم الأداء – دراسة ميدانية على منشآت الأعمال المصرية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة.

14. عداس، ضحى محمد أسعد (2004) استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية – دراسة تطبيقية على القطاع الدوائي في سوريا، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

15. العفيري، فؤاد أحمد محمد (2006) تقييم الأداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في الشركات الصناعات التحويلية في اليمن، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق.

16. الفضل، مؤيد محمد علي (1986) تقييم كفاءة الأداء – دراسة محاسبية على عينة من شركات القطاع الصناعي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

17. القطب، محي الدين يحيى توفيق (2002) الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

18. الملا حسن، محمد حامد (2006) تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية – دراسة في عينة من الشركات الصناعية/ نينوى، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

19. المعاضيدي، معن وعد الله (2001) تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام المؤشرات المالية – دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل.

20. المنصوري، موفق محمد (1998) أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار

الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

21. محمد، شيرين عاطف (2002) تطوير القياس المحاسبي للأداء في ضوء العلاقات الوكالية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة.

## 4 – الندوات والمؤتمرات:

1. الأبجي، كوثر (2005) استراتيجية التطوير في القطاع المصرفي العربي، **المؤتمر العلمي الرابع (الريادة والإبداع) – استراتيجيات الأعمال في مواجهة العولمة**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان.
2. أوسو، خيري علي (2008) دور ابتكار الخدمة السياحية في تحقيق الميزة التنافسية، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان.
3. بركات، إبراهيم محمد (2008) دور المقاييس المعتمدة على القيمة في تقييم الأداء المالي للشركات في ظل إدارة التغيير، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان.
4. حجازي، إبراهيم رسلان : الخولي، هالة عبد الله (2003) القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة للمنشأة وتعظيم ثروة حملة الأسهم، **مؤتمر مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة.
5. خليل، عطا الله وراد (2004) استخدام أسلوب المحاسبة عن القيمة المضافة لتقييم الأداء المالي للشركات الأردنية، **المؤتمر العلمي المهني السادس (مهنة المحاسبة في خدمة الاقتصاد)**، عمان، الأردن.
6. داود، غسان قاسم (2005) تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية (نموذج عملي لقياس الإبداع التقني)، **المؤتمر العلمي الرابع (الريادة والإبداع) – استراتيجيات الأعمال في مواجهة العولمة**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان.
7. الشعباني، صالح إبراهيم (2008) دور المعرفة المحاسبية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات في ظل بيئة التغيير، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن (إدارة التغيير**

**ومجتمع المعرفة)**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان.

8. الشرقاوي، أشرف (2006) العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة وعوائد الأسهم – دراسة عملية، **المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر (مؤتمر أسواق الأوراق المالية والبورصات آفاق وتحديات)**، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشريعة والقانون، الإمارات.

9. عبد الكريم، بلعرابي: محمد، سعدوني (2007) الميزة التنافسية الجديدة، **الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصادي الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر.

10. فورين، حاج قويدر (2007) الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة، **الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصادي الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر.

11. قلعاوي، غسان (2003) فعالية الأداء العام وكفاءته، **منتدى الإمارات الاقتصادي.**

12. لويزه، قويدر: حبيبة، كشيدة (2007) دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، **الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصادي الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية**، جامعة حسيبة بوعلي، الشلف، الجزائر.

## 4- القوانين والوثائق الرسمية:

1. ديوان الرقابة المالية، تعليمات النظام المحاسبي الموحد للشركات رقم (1) لسنة 1998.

2. ديوان الرقابة المالية، العراق والمعايير المحاسبية والرقابية العراقي، القاعدة المحاسبية رقم (2).

3. ديوان الرقابة المالية (2003) دليل وبرنامج تقييم الأداء العام، قسم الدراسات والتطوير، بغداد.

4. البيانات والحسابات الختامية للشركات الصناعية المساهمة العراقية 2000–2002.

5. البيانات والحسابات الختامية للشركات الصناعية المساهمة السورية 2006–2008.

## 6 – مراجع أخرى:

1. Makelainen, Esa (1998), **Economic Value Added as management Tool**, Helsinki school of Economic and Business Administration Department of Accounting and Finance.
2. Pelerson, Pamela and Peterson, David (1996), **Company performance and measures of Value Added**, The Research Foundation of the Institute of chartered analysis.
3. The University Of Texas (2004), **Center for performance Excellence: Business Criteria of Key Terms.**
4. <http//www.akrcapitalresearch.com> 2002.
5. <http//www.valuebasedmanagement.net/book_Grant_foundations.html>
6. <http//www.sternstewart.com/content/evalution/info/clientperformance>

# الملاحق

# الشركة الوطنية لصناعات الاثاث المنزلي (ش.م) مختلط/نينوى

## الميزانية العامة كما في ٣١/كانون الاول/٢٠٠٢

| رقم الكشف | | ٢٠٠٢ دينـــار | ٢٠٠١ دينـــار |
|---|---|---|---|
| | **الموجـــودات** | | |
| ١ | الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية) | ١٣١٨٦١٥٣٢ | ٦٢٠٥٢٠٨٦ |
| ٢ | النفقات الايرادية المؤجلة | ٢٦٦٠٨٨٠ | ٣٥٤٧٨٤٠ |
| | مشروعات تحت التنفيذ / مباني | ٨٦٩٨٠٤ | ٨٠٨٠٤ |
| ٣ | استثمارات مالية طويلة الاجل | ١٢٦٩٩٩٨١ | ١١٠٩٩٩٨١ |
| | | ١٤٨٠٩٢١٩٧ | ٧٦٧٨٠٧١١ |
| | **الموجودات المتداولة** | | |
| ٤ | المخزون | ٤٤٧٢٦٤٠٨٠ | ٤٢٦٩٨٨٩٩٧ |
| ٥ | المدينون | ٧٠٢٠١٠٤٢ | ٢٢٥٨٤٤٨٤٣ |
| ٦ | النقود | ٨٣٢١٦١٤٥٧ | ٧٧٦٤٧٢١٩ |
| | | ١٣٤٩٦٢٦٥٧٩ | ٧٣٠٤٨١٠٥٩ |
| | مجموع الموجـــودات | ١٤٩٧٧١٨٧٧٦ | ٨٠٧٢٦١٧٧٠ |
| | **مصادر التمويل** | | |
| | **مصادر التمويل طويلة الاجل** | | |
| ٧ | رأس المال المدفوع (راس المال الاسمي) | | |
| | (٢٢٥٠٠٠) الف سهم قيمة السهم دينار واحد | ٢٢٥,٠٠٠,٠٠٠ | ١٢٥٠٠٠٠٠٠ |
| ٨ | الاحتياطيات. | ٧٥٠٦٦٤٥٤٨ | ٤١٦٢٣٨٦٨٤ |
| | | ٩٧٥٦٦٤٥٤٨ | ٥٤١٢٣٨٦٨٤ |
| | **مصادر التمويل قصيرة الاجل** | | |
| | تخصيصات قصيرة الاجل | ٦٢٠٠٠٠٠٠ | ٥٠٠٠٠٠٠٠ |
| | المصارف الدائنة | — | ١٠٢٩٦٠٠٢٩ |
| ٩ | الدائنون | ٤٦٠٠٥٤٢٢٨ | ١١٣٠٦٣٠٥٧ |
| | | ٥٢٢٠٥٤٢٢٨ | ٢٦٦٠٢٣٠٨٦ |
| | مجموع مصادر التمويل | ١٤٩٧٧١٨٧٧٦ | ٨٠٧٢٦١٧٧٠ |

فوزية محمود جابر
مدير الحسابات

نوفل محمود القصاب
المدير المفوض

رجاء شهاب احمد
رئيس مجلس الادارة

خضوعا لتقريرنا المرقم ١٣/٦/٢٥/ ١١١٢

والمؤرخ في ٢٢ ذوالحجة ١٤٢٣ هـ
والمصادف ٢٥ شباط ٢٠٠٣ م

المحاسب القانوني
علي احمد علي حامد

المحاسب القانوني
ليث اسماعيل عباري

# الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة نينوى

## الميزانية العامة كما في ٣١/كانون الأول/٢٠٠٠

| التفاصيـــــل | ٢٠٠٠ دينـــار | ١٩٩٩ دينـــار |
|---|---|---|
| **الموجـــــودات** | | |
| الموجودات الثابتة بالقيمة الدفترية | ٦٦٦٩٩٨٤٤ | ٣٨٥٢٢٧٣٨ |
| النفقات الأيرادية المؤجلة | ٣٤٩١٥٠٠ | — |
| مشروعات تحت التنفيذ / مباني | ٩٠٨٠٤ | ٩٠٨٠٤ |
| أستثمارات مالية طويلة الأجل | ٧٧٤٨٥٠٠ | ٦٣١٨٥٠٠ |
| | ٧٨٠٣٠٦٤٨ | ٤٤٩٣٢٠٤٢ |
| **الموجودات المتداولة** | | |
| المخزون | ٢٦١,٩٦٣٧٦٣ | ٢٢٣٨٨٥١٠٣ |
| المدينون | ١,٨١٨,٩١٦ | ٧,٦٦٥,٣٥٣ |
| النقود | ٢٦٤٠١٣٩٠ | ٣٩٢٦٦٢٥٤٤ |
| | ٢٩٠١٨٤٠٦٩ | ٢٧٠٨١٣٠٠٠ |
| مجموع الموجودات | ٣٦٨,٢١٤,٧١٧ | ٣١٥,٧٤٥٠٤٢ |
| **مصادر التمويل** | | |
| **مصادر التمويل طويلة الآجل** | | |
| رأس المال المدفوع (رأس المال الأسمي) | | |
| (١٠٠٠٠٠) ألف سهم قيمة السهم دينار واحد | ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | ٧٢٠٠٠٠٠٠ |
| الأحتياطيات | ٢٤١١٧٦٩٢١ | ٢١٢٢٩٥٤٦٢ |
| | ٣٤١١٧٦٩٢١ | ٢٨٤٢٩٥٤٦٢ |
| **مصادر التمويل قصيرة الآجل** | | |
| تخصيصات قصيرة الآجل | — | ٨٠٠٠٠٠٠ |
| الدائنون | ٢٧٠٣٧٧٩٦ | ٢٣٤٤٩٥٨٠ |
| | ٢٧,٠٣٧,٧٩٦ | ٣١,٤٤٩,٥٨٠ |
| مجموع مصادر التمويل | ٣٦٨٢١٤٧١٧ | ٣١٥٧٤٥٠٤٢ |

مدير الحسابات
فوزية محمود جابر

المدير المفوض
نوفل محمود القصاب

رئيس مجلس الإدارة
أسامة عبد الهادي السوداني

خضوعاً لتقريرنا المرقم ٨/٦/٢٥/١١١٧

والمؤرخ في ٤/ذوالحجة/١٤٢١ هـ
٩ / ٣ /٢٠٠١ م

علي أحمد علي حامد

محمود رشيد إبراهيم

ء. ديوان الرقابة المالية

## الشركة الوطنية لصناعات الاثاث المنزلي(ش.م) مختلط/نينوى

### حساب الانتاج والمتاجرة والارباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية في ٣١/كانون الاول /٢٠٠٢

| رقم الكشف | | ٢٠٠٢ دينار | ٢٠٠١ دينار |
|---|---|---|---|
| ١٤ | ايرادات النشاط الجاري | ٣٥٢٤٧٨٠٧٤٤ | ٨٩٩٢٩٧٧٣٧ |
| | ينزل كلفة النشاط الجاري | | |
| ١٦ | كلفة الانتاج | ٢٧٧٦٩٤٩٤٠٧ | ٤٧٦٥٧١٤٨٦ |
| ١٦ | كلفة الخدمات الانتاجية | ١٠٤١٤١٨٠٥ | ١١١٥٦٨٢٨٧ |
| | التغيير في مخزون الانتاج غير التام | (١٢٠٧٢٧) | ٨٢١٢٤٠٤ |
| | صافي كلفة الأنتاج | ٢٨٨٠٩٧٠٤٨٥ | ٥٩٦٣٥٢١٧٧ |
| | التغيير في مخزون الانتاج التام | (٣٨٩٩٧٤٩١) | (٩٦٧٩٥٣٧٦) |
| | صافي كلفة النشاط الجاري | ٢٨٤١٩٧٢٩٩٤ | ٤٩٩٥٥٦٨٠١ |
| | فائض النشاط الجاري | ٦٨٢٨٠٧٧٥٠ | ٣٩٩٧٤٠٩٣٦ |
| ١٦ | تنزل كلفة الخدمات التسويقية | ٧٣١٥٣٦١ | ٥٤٣٥٨٧١ |
| | فائض الانتاج والمتاجرة | ٦٧٥٤٩٢٣٨٩ | ٣٩٤٣٠٥٠٦٥ |
| ١٥ | يضاف: ايرادات الاستثمارات المالية وايجارات الاراضي | ٤٣٧٠٠٠٠ | ٩٠٥٠٠٠ |
| | | ٦٧٩٨٦٢٣٨٩ | ٣٩٥٢١٠٠٦٥ |
| ١٦ | تنزل : كلفة الخدمات الادارية | ١١٣٥٦٧١٧٩ | ٨٦٢٢٥٣١٢ |
| | فائض العمليات الجارية(المرحلة الاولى) | ٥٦٦٢٩٥٢١٠ | ٣٠٨٩٨٤٧٥٣ |
| ١٥ | يضاف الايرادات التحويلية والاخرى | ١٦٧١٠٤٩ | ٩٨٦٣٦٦ |
| ١٣ | تنزل : المصروفات التحويليةوالاخرى عدا حساب(٣٨٤) | ١١٨١١٨٥٣ | ٢٥٥٠٣٤٧٨ |
| | فائض العمليات الجارية (المرحلة الثانية) | ٥٥٦١٥٤٤٠٦ | ٢٨٤٤٦٧٦٤١ |
| | الفائض موزع كما يلي | | |
| | حصة ضريبة الدخل | ٧٥٦٧٢٠٨٤ | ٥٧٩١٠٣١٣ |
| | احتياطي المادة(٧٣)من قانون الشركات رقم(٢١)لسنة ١٩٩٧ | ٢٤٠٢٤١١٦ | ١١٣٢٧٨٦٦ |
| | احتياطي التوسعات | ١٣٩٠٣٨٦٠١ | ٢١٥٢٢٩٤٦٢ |
| | الفائض المتراكم | ٣١٧٤١٩٦٠٥ | ٢١٥٢٢٩٤٦٢ |
| | | ٥٥٦١٥٤٤٠٦ | ٢٨٤٤٦٧٦٤١ |

## الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة / نينوى

### حساب الأنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر والتوزيع للسنة المالية المنتهية في ٣١/كانون الأول/٢٠٠٠

| التفاصيل | ٢٠٠٠ دينار | ١٩٩٩ دينار |
|---|---|---|
| أيرادات النشاط الجاري | ٣٣٣٣٠٣٧٧٠ | ٢٨١٥٩٢٣٥٥ |
| ينزل كلفة النشاط الجاري | | |
| كلفة الأنتاج | ٢٢٦٣٥٧٥٥٥ | ٢٣٣١٠٢٢٢٨ |
| كلفة الخدمات الأنتاجية | ٤٦٠٥٦٣٥٩ | ٣٦٤٣٠٠٥٢ |
| التغير في مخزون الأنتاج غير التام | (١٤٢٧٥٩١٥) | (٦٢٧٩٨١٣) |
| صافي كلفة الأنتاج | ٢٥٨١٢٧٩٩٩ | ٢٦٣٢٥٣٥٦٧ |
| التغير في مخزون الأنتاج التام | (٨٨٠٨٧٨١) | (٨٠١٧٠٦٥٠) |
| صافي كلفة النشاط الجاري | ٢٤٩,٣٢٩,٢١٨ | ١٨٣,٠٨٢,٩١٧ |
| فائض النشاط الجاري | ٨٣٩٧٤٥٥٢ | ٩٨٥٠٩٤٣٨ |
| تنزل : كلفة الخدمات التسويقية | (٣٣٧٨٥٥٢) | (١٥٨٣٥٣٢) |
| فائض الأنتاج والمتاجرة | ٨٠٥٩٦٠٠٠ | ٩٦٦٢٥٩٠٦ |
| يضاف : أيرادات أستثمارات مالية وأيجارات أراضي | — | ٥٧٢٩١٧ |
| | ٨٠٥٩٦٠٠ | ٩٧٤٩٨٨٢٢ |
| تنزل : كلفة الخدمات الإدارية | (٥٦٤٢٨٠٤٠) | ٣٧٧٢٤٥٦٦ |
| فائض العمليات الجارية (المرحلة الأولى) | ٢٤١٦٧٩٦٠ | ٥٩٧٧٤٢٥٧ |
| يضاف : الأيرادات التحويلية والأخرى | ٧٣٩٠٤٥ | ١٩٢٠٥٢٧ |
| تنزل : المصروفات التحويلية الأخرى عدا حساب (٣٨٤) | (٦١٨١٥٤١) | (١٢٠٣٩٧٢٣) |
| فائض العمليات الجارية (المرحلة الثانية) | ١٨٧٢٥٤٦٤ | ٤٩٦٥٥٠٥١ |
| الفائض موزع كما يلـي :- | | |
| حصة ضريبة الدخل | ٣٣٢٨٠٩٦ | ١٣٠٥٢٧٤٨ |
| حصة الضمان الأجتماعي | — | — |
| أحتياطي المادة (٧٣) من قانون الشركات رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ | ٧٦٩٨٦٨ | ١٨٣٠١١٥ |
| أحتياطي التوسعات بنسبة ٢٥٪ | — | ١٢٤١٣٧٦٣ |
| الفائض المتراكم | ١٤٦٢٧٥٠٠ | ٢٢٣٥٨٤٢٥ |
| | ١٨٧٢٥٤٦٤ | ٤٩٦٥٥٠٥١ |

شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية (ش.م) خاصة – نينوى

امة كما في ٣١/كانون الاول /٢٠٠٢

| الموجودات | ايضاح | ٢٠٠٢ دينار | ٢٠٠١ دينار |
|---|---|---|---|
| **الموجودات الثابتة** | | | |
| الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية ) | | ١٥١٧٤٨٥٠٦٦ | ١٦٥٢٩١٩٧١٩ |
| مشروعات تحت التنفيذ | | ٢٣٩٧٧٩٩٠ | ٢٥٩١٣٨٩٠ |
| أستثمارات مالية طويلة الاجل | | ٢١٧٢٦٢٧٩ | ١١٧٦٢٤٤٥٨ |
| | | ١٥٦٣١٨٩٣٣٥ | ١٦٩٦٤٥٨٠٦٧ |
| **الموجودات المتداولة** | | | |
| المخزون ( بالكلفة ) | | ١١٩٢٨٩٨٨٠٤ | ١٦٧٠٢٢٣٤٨٧ |
| المدينون | | ٢٨٠٥٤٠٢٤٤ | ١١١٧٩٥٥٥٢ |
| النقود | | ٤٩٤٨١١٠٨٢ | ٧٧٥٩٣٦٠٢ |
| | | ١٩٦٨٢٥٠١٣٠ | ١٨٥٩٦١٢٦٤١ |
| مجموع الموجودات | | ٣٥٣١٤٣٩٤٦٥ | ٣٥٥٥٠٧٠٧٠٨ |
| **مصادر التمويل** | | | |
| رأس المال المدفوع (الاسمي) | ٦ | ٤٥٠٠٠٠٠٠٠ | ٤٥٠٠٠٠٠٠٠ |
| الاحتياطيات | ٧ | ٢٦٢٥٧٩٢٣٩٦ | ٢٦٥٣٩٥٦٠٥٨ |
| | | ٣٠٧٥٧٩٢٣٩٦ | ٣١٠٣٩٥٦٠٥٨ |
| **مصادر التمويل قصيرة الأجل** | | | |
| المصارف الدائنة | | — | ٢٠٨١٧٩ |
| الدائنون | | ٤٥٥٦٤٧٠٦٩ | ٤٥٠٩٠٦٤٧١ |
| | | ٤٥٥٦٤٧٠٦٩ | ٤٥١١١٤٦٥٠ |
| مجموع مصادر التمويل | | ٣٥٣١٤٣٩٤٦٥ | ٣٥٥٥٠٧٠٧٠٨ |

مدير الحسابات　　　المدير المفوض　　　رئيس مجلس الادارة

شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية (ش.م) خاصة

الميزانية العامة كما في ٣١/ كانون الاول/٢٠٠٠

| الموجودات | ٢٠٠٠ دينار | ١٩٩٩ دينار |
|---|---|---|
| **الموجودات الثابتة** | | |
| الموجودات الثابتة الثابتة (بالقيمة الدفترية ) | ١٧٦٠١٥٥٠٩٢ | ١٦٠٠٦٤٣٧٥٤ |
| مشروعات تحت التنفيذ | ٦٢٥٦٣١٧١ | ٥٤٨٧٤٦٢١ |
| استثمارات مالية طويلة الاجل | ١٦٧١٩٦٣٣ | ٦٢٨٧١٤٤ |
| | ١٨٣٩٤٣٧٨٩٦ | ١٦٦١٨٠٥٥١٩ |
| **الموجودات المتداولة** | | |
| المخزون ( بالكلفة ) | ٩١٨٠٥٥٥٧١ | ٨٧٤٢١٩٠٤٠ |
| المدينون | ٥٨٥٨٣٩٠٤ | ١٠٢٣٥٣٦٥١ |
| النقود | ٩٣٨٤٧٤٠٨ | ٥٠٢٨٦١١٣ |
| | ١٠٧٠٤٨٦٨٨٣ | ١٠٢٦٨٥٨٨٠٤ |
| مجموع الموجودات | ٢٩٠٩٩٢٤٧٧٩ | ٢٦٨٨٧٦٤٣٢٣ |
| **مصادر التمويل** | | |
| **مصادر التمويل طويلة الاجل** | | |
| رأس المال المدفوع (الاسمي) | ٢٥٠٠٠٠٠٠٠ | ١٣٥٠٠٠٠٠٠ |
| الاحتياطيات | ٢٣١٣٨٣٨٠٣٩ | ٢٠٣٤٨٠١٧١١ |
| | ٢٥٦٣٨٣٨٠٣٩ | ٢١٦٩٨٠١٧١١ |
| **مصادر التمويل قصيرة الاجل** | | |
| الدائنون | ٣٤٦٠٨٦٧٤٠ | ٥١٨٩٦٢٦١٢ |
| مجموع مصادر التمويل | ٢٩٠٩٩٢٤٧٧٩ | ٢٦٨٨٧٦٤٣٢٣ |

مدير الحسابات الاقدم　　　المدير المفوض　　　رئيس مجلس الادارة

اسولي خضر اسولي　　　حازم اسماعيل　　　هشام رشيد صالح

خضوعاً لتقريرنا المرقم ٨ / ٦ / ٥٥ / ٢٤٠ \ والمؤرخ في ٧/ ذو الحجة /١٤٢١هـ

٢/ ٣ / ٢٠٠١م

علي احمد علي حامد　　　محمود رشيد ابراهيم

شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية (ش.م) خاصة – نينوى

...متاجرة والارباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهيـــــــــة في ٣١/كانون الاول/٢٠٠٢

| | ٢٠٠٢ دينـــار | ٢٠٠١ دينـــار |
|---|---|---|
| ...ات النشاط الجاري | ٥٨٨٨١٦٧٦٦٢ | ٥٨٨٦٠١٨٢٤٣ |
| ...: كلفة النشاط الجـــاري | | |
| الانتاج | ٤٦٢٨٥٧٦٣٤٦ | ٤٣٨٦٨٤٧٧٩٠ |
| ...خدمات الانتاجية | ٢٠٤٩٢٥٩١٣ | ٢٠٦٩٩٠٩٠٠ |
| ... في مخزون الانتاج غير التام | ١٦٨٢٩٥٣ | (١٦٨٢٩٥٣) |
| ... كلفة الانتاج | ٤٨٣٥١٨٥٢١١ | ٤٥٦٢١٥٥٧٢٧ |
| ... في مخزون الانتاج التام | (١٧٥٥٦٧٤) | (١٠٥٤٤٢٤٦) |
| ... كلفة النشاط الجاري | ٤٨٣٣٤٢٩٥٣٧ | ٤٥٨١٦١١٤٩١ |
| ... النشاط الجاري | ١٠٥٤٧٣٨١٢٥ | ١٣٠٤٤٠٦٧٥٢ |
| ...كلفة الخدمات التسويقية | ١٠٤٢٣٤٧٢١ | (٣٤٧٢٢١٠٢٣) |
| ...نتاج والمتاجرة | ٩٥٠٥٠٣٤٠٤ | ٩٥٧١٨٥٧٢٩ |
| ... فوائد وايجارات أراضي دائنة | — | |
| إيرادات أستثمارات مالية | ١٧٠٨٩١١ | ٦٠٠٠٠٠ |
| ...ة الخدمات الإدارية | ١٣٨٢٥٣٣٥٢ | (١٦١٧٣٣٥٦٦) |
| ...عمليات الجارية | ٨١٣٩٥٨٩٦٣ | ٧٩٦٠٥٢١٦٣ |
| ...ادات التحويلية والأخرى | | |
| ...يرادات الاخرى | ١٠٥٩٢٦٧ | ٦١٥٧١٨٣ |
| ...صروفات التحويلية الاخرى | | |
| ...صروفات التحويلية/عدا حساب ٣٨٤ | ٢١٥١٣١٢ | ٦٢٩٩٩٦٣٣ |
| ...صروفات الاخرى | ١٢١٧٢٣٩٧٠ | ٢٢٢٦٧٣٧٠٩ |
| | ١٢٣٨٧٥٢٨٢ | ٢٨٥٦٧٣٣٤٢ |

...ض للتوزيع موزع كما يلي

شركة المشروبات الغازية والمعدنية للمنطقة الشمالية (ش.م) خاصة

حساب الانتاج والمتاجرة والارباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية في ٣١/ كانـــــون الاول/٢٠٠٠

| | ٢٠٠٠ دينـــار | ١٩٩٩ دينـــار |
|---|---|---|
| ايراد النشاط الجاري | ٤٥٠٦٠٢١٩٦٥ | ٤٦٢٢٢٣٥٥٦٤٦ |
| تنزل: كلفة النشاط الجاري | | |
| كلفة الانتاج | ٢١٣١٨٥٧٩٩١ | ٢١٢٠١٤٣٦٧١ |
| كلفة الخدمات الانتاجية | ١٨٤٢٧١٢٣٤ | ١٥٩١١٥١٨٦ |
| صافي كلفة الانتاج | ٢٣١٦١٢٩٢٢٥ | ٢٢٧٩٢٥٨٨٥٧ |
| فائض النشاط الجاري | ١١٨٩٩٠٢٧٤٠ | ١٣٤٣٠٩٦٧٨٩ |
| ينزل: كلفة الخدمات التسويقية | (٢٩٠٢١٣٥٤٠) | (١٢٠١٤٢٠٩٣) |
| فائض الانتاج والمتاجرة | ٨٩٩٦٨٩٢٠٠ | ١٢٢٢٩٥٤٦٩٦ |
| يضاف: فوائد وايجارات اراضي دائنة | | |
| ايرادات استشارات مالية | ٦٠٠٠٠٠ | ٤٠٠٠٠٠ |
| ينزل: كلفة الخدمات الادارية | (٢٣٢١٣٦٧٥٣) | (١٨٣٧٥٣٤١٤) |
| فائض العمليات الجارية | ٦٦٧١٥٢٤٤٧ | ١٠٣٩٦٠١٢٨٢ |
| يضاف: الايرادات التحويلية والاخرى | | |
| الايرادات التحويلية | — | — |
| الايرادات الاخرى | ٥٢٦٤٩٣٧ | ١٢٦٩٩٦٤٠ |
| | ٥٢٦٤٩٣٧ | ١٢٦٩٩٦٤٠ |
| تنزل: المصروفات التحويلية والاخرى | | |
| المصروفات التحويلية عدا حساب (٣٨٤) | ٢٢٧٠٠٣٣٥ | ٢٣٥٧٨٤٠٠ |
| المصروفات الاخرى | ١٧٧٧٠٠٩٤٦ | ١٣٨٠٠٠٣٢٧ |
| | ٢١٠٤٠١٢٨١ | ١٦١٥٧٨٧٢٧ |
| الفائض القابل للتوزيع موزع كما يلي | ٤٦٢٠١٦١٠٣ | ٨٧٩٢٩٢١٩٥ |

شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ( مساهمة مختلطة ) نينوى

الميزانية العامة كما في ٣١/ كانون الأول/ ٢٠٠٢

| الكشف | | ٢٠٠٢ دينار | ٢٠٠١ دينار |
|---|---|---|---|
| | **الموجودات** | | |
| ١ | الموجودات الثابتة( بالقيمة الدفترية) | ١٤٢٤٦٥٧٤٤ | ١٤٤٣٦٦٢٨٦ |
| ٢ | نفقات إيرادية مؤجلة | ٦٤٢٨٦٦٧ | ٣٥٣٤٩٥٠ |
| | مشروعات تحت التنفيذ | ١١٠٨٥٣٧٩ | — |
| | | ١٥٩٩٧٩٧٩٠ | ١٤٧٩٠١٢٣٦ |
| | **الموجودات المتداولة** | | |
| ٣ | المخزون ( بالكلفة ) | ١٥٦٧٣١٤٠٠ | ١٢٩٤٣٤٣٠٣ |
| ٤ | المدينون | ٤١٤٣٥٣٨ | ١٢٥٦٤٦٣٠ |
| ٥ | النقود | ١٤٦٥٥٩٣٤٩ | ١٩٠٤٨٥٥٦٠ |
| | | ٣٠٧٤٣٤٢٨٧ | ٣٣٢٤٨٤٤٩٣ |
| | مجموع الموجودات | ٤٦٧٤١٤٠٧٧ | ٤٨٠٣٨٥٧٢٩ |
| | **مصادر التمويل** | | |
| | **مصادر التمويل طويلة الأجل** | | |
| ٦ | راس المال المدفوع( الاسمي ) | ١٦٠٠٠٠٠٠٠ | ١٢٨٠٠٠٠٠٠ |
| ٧ | الاحتياطات | ٢٣٢٢٠٣٢١٦ | ٢٦٩٨٧٣١٤٣ |
| | | ٣٩٢٢٠٣٢١٦ | ٣٩٧٨٧٣١٤٣ |
| | **مصادر التمويل قصيرة الأجل** | | |
| ٨ | الدائنون | ٧٥٢١٠٨٦١ | ٨٢٥١٢٥٨٦ |
| | مجموع مصادر التمويل | ٤٦٧٤١٤٠٧٧ | ٤٨٠٣٨٥٧٢٩ |

شيبان محمود زكريا
مدير الحسابات

مضر يوسف النوري
المدير المفوض

حازم شاكر الوتار
رئيس مجلس الإدارة

خضوعا لتقريرنا المرقم ١٣/٨/٦/٣٥/ ١١٦٣ والمؤرخ في ٥ /ذو الحجة /١٤٢٣هـ
الموافق ٦ / ٢ / ٢٠٠٣ م

المحاسب القانوني
علي احمد علي حامد

المدقق القانوني
ليث إسماعيل عباوي

عـ. ديوان الرقابة المالية



شركة الخازر لانتاج المواد الانشائية ( مساهمة مختلطة) نينوى

الميزانية العامة كما في ٣١/ كانون الأول/ ٢٠٠٠

| رقم الكشف | | ٢٠٠٠ دينار | ١٩٩٩ دينار |
|---|---|---|---|
| | **الموجودات** | | |
| | **الموجودات الثابتة** | | |
| ١ | الموجودات الثابتة( بالقيمة الدفترية) | ٧١٦٣١٥٤٤ | ٢٣٠٢٦٢٢٩ |
| | مشروعات تحت التنفيذ | — | ٢٣٠٣٨٢٦ |
| | | ٧١٦٣١٥٤٤ | ٢٥٣٣٠٠٥٥ |
| | **الموجودات المتداولة** | | |
| ٢ | المخزون ( بالكلفة ) | ١٣٤٢٠٣٨٠٠ | ١٠٣٥٦٧٦٨٣ |
| ٣ | المدينون | ٣٤٨٨٥١٤ | ٣٣٦٦٦١٢ |
| ٤ | النقود | ٨٤١٢٤٧١٣ | ٤١٠٢٥٢٥٠ |
| | | ٢٢١٨١٧٠٢٧ | ١٤٧٩٥٩٥٤٥ |
| | | ٢٩٣٤٤٨٥٧١ | ١٧٣٢٨٩٦٠٠ |
| | **مصادر التمويل** | | |
| | **مصادر التمويل طويلة الأجل** | | |
| ٥ | راس المال المدفوع( الاسمي ) | ٨٠٠٠٠٠٠٠ | ٥١٤٠٠٠٠٠ |
| ٦ | الاحتياطيات | ١٧٢,٠٥١,١٦٦ | ١٠١٩٦٧٥٨٥ |
| | | ٢٥٢,٠٥١,١٦٦ | ١٥٣٣٦٧٥٨٥ |
| | **مصادر التمويل قصيرة الأجل** | | |
| ٧ | الدائنون | ٤١٣٩٧٤٠٥ | ١٩٩٢٢٠١٥ |
| | مجموع مصادر التمويل | ٢٩٣٤٤٨٥٧١ | ١٧٣٢٨٩٦٠٠ |

شيبان محمود زكريا
مدير الحسابات

مضر يوسف النوري
المدير-المفوض

فاضل إسماعيل إبراهيم
رئيس مجلس الإدارة

خضوعا لتقريرنا المرقم ٨/٦/ ٣٥/ ٥٠٦
والمؤرخ في ١٤/ صفر/ ١٤٢٢هـ
المصادف ٨/ ٥/ ٢٠٠١ م

ديوان الرقابة المالية بغداد

## شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ( مساهمة مختلطة ) نينوى

### والمتاجرة والأرباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية في ٣١/ كانون الأول/ ٢٠٠٢

| | ٢٠٠٢ دينار | ٢٠٠١ دينار |
|---|---|---|
| إيرادات النشاط الجاري | ٨٢٩٩٩٧٢٨٨٤ | ٧٠٦٨٠٤٦٣٦ |
| تنزل: كلفة النشاط الجاري | | |
| كلفة الإنتاج | ٤٥٦٠٣٩٥٣١ | ٣٤٢٠٩٨٩٥٩ |
| كلفة الخدمات الإنتاجية | ٢٢٨٠١٩٧٦٤ | ١٧١٠٤٩٤٨٠ |
| صافي كلفة الإنتاج | ٦٨٤٠٥٩٢٩٥ | ٥١٣١٤٨٤٣٩ |
| التغير في مخزون الإنتاج التام | (٤٦٦٦٥٠٠) | ٣٦١٤٦٦٦٥ |
| صافي كلفة النشاط الجاري | ٦٧٩٣٩٢٧٩٥ | ٥٤٩٢٩٥١٠٤ |
| فائض النشاط الجاري | ١٥٠٥٨٠٠٨٩ | ١٥٧٥٠٩٥٣٢ |
| ينزل: كلفة الخدمات التسويقية | ٥٣٢٠٤٦١٢ | ٣٩٩١١٥٤٥ |
| فائض الإنتاج والمتاجرة | ٩٧٣٧٥٤٧٧ | ١١٧٥٩٧٩٨٧ |
| ينزل: كلفة الخدمات الإدارية | ٢٢٨٠١٩٧٦ | ١٧١٠٤٩٤٨ |
| فائض العمليات الجارية (المرحلة الأولى) | ٧٤٥٧٣٥٠١ | ١٠٠٤٩٣٠٣٩ |
| تضاف: الإيرادات التحويلية والأخرى | | |
| الإيرادات التحويلية | ٥١٦٦٦٧ | ٢١٣٠٠٠٠ |
| الإيرادات الأخرى | ٣٧٩٥٧ | ١٠٢٣٤٩٧٨ |
| | ٥٥٤٦٢٤ | ١٢٣٦٤٩٧٨ |
| ينزل: المصروفات التحويلية والأخرى | | |
| المصروفات التحويلية | ٢٩٥٠٠ | ٥٧٧٥٠٠ |
| المصروفات الأخرى | ١٢٤٤٦٣٥١ | ١٠٩٢٨٠٧٠ |
| | ١٢٤٧٥٨٥١ | ١١٥٠٥٥٧٠ |
| فائض العمليات الجارية (المرحلة الثانية) | ٦٢٦٥٢٢٧٤ | ١٠١٣٥٢٤٤٧ |
| الفائض موزع كما يلي:- | | |
| ضريبة الدخل عن صافي الربح الخاضع للضريبة ( كشف رقم ١٧) | ٧١٣٠٧٥٤ | ١١٤٠٨٥٤٠ |
| احتياطي إلزامي بموجب المادة (٧٣) من قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ بنسبة ٥% | ٢٧٧٦٠٧٦ | ٤٤٩٧١٩٥ |
| احتياطي توسعات بنسبة (٢٥%) من الفائض | ١٥٦٦٣٠٦٨ | ٢٥٣٣٨١١١ |
| الفائض المتراكم | ٣٧٠٨٢٣٧٦ | ٦٠١٠٨٦٠١ |
| | ٦٢٦٥٢٢٧٤ | ١٠١٣٥٢٤٤٧ |



## شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ( مساهمة مختلطة ) نينوى

### حساب المتاجرة والأرباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية في ٣١/ كانون الأول / ٢٠٠٠

| رقم الكشف | | ٢٠٠٠ دينار | ١٩٩٩ دينار |
|---|---|---|---|
| ١٢ | إيرادات النشاط الجاري | ٤٨٦١١٩٦٣٣١ | ٢٥٧٣٩٣٨٢٨ |
| ١٤ | تنزل: كلفة النشاط الجاري | | |
| | كلفة الإنتاج | ٢٤٥٣٦٧٨٤٨ | ١٤٤٥٤١٩٥١ |
| | كلفة الخدمات الإنتاجية | ١٢٢٦٨٣٩٠٤ | ٧٢٢٥٩٧٧٥ |
| | صافي كلفة الإنتاج | ٣٦٨٠٥١٧٥٢ | ٢١٦٨٠١٧٢٦ |
| | التغير في مخزون الإنتاج التام | (٨٧١٨٦٠٠) | (٣٥٨٠٠٠٠٠) |
| | صافي كلفة النشاط التجاري | ٣٥٩٣٣٣١٥٢ | ١٨١٠٠١٧٢٦ |
| | فائض النشاط الجاري | ١٢٦٨٦٣١٧٩ | ٧٦٣٩٢١٠٢ |
| | ينزل: كلفة الخدمات التسويقية | ١٢٢٦٨٣٨٠ | (٧٢٢٥٩٧٧) |
| | فائض الإنتاج والمتاجرة | ١١٤٥٩٤٧٩٩ | ٦٩١٦٦١٢٥ |
| | ينزل: كلفة الخدمات الإدارية | ٢٨٦٢٦٢٨١ | (١٦٨٦٠٦١٧) |
| | فائض العمليات الجارية ( المرحلة الأولى) | ٨٥٩٦٨٥١٨ | ٥٢٣٠٥٥٠٨ |
| ١٣ | يضاف: الإيرادات التحويلية والأخرى | | |
| | الإيرادات التحويلية | ٢٧٣٨٩٤ | ١١١٢٠٠ |
| | الإيرادات الأخرى | ٣٦٦٣٣٢ | ٤٩٦٣٨٧٩ |
| | | ٦٤٠٢٢٦ | ٥٠٧٥٠٧٩ |
| ١٣ | تنزل: المصروفات التحويلية والأخرى | | |
| | المصروفات التحويلية | ٥٧١١٠٠ | ٦٨١٥١٤ |
| | المصروفات الأخرى | ٧٨١٥٨١١ | ٣٧٨٦٠٩٩ |
| | | ٨٣٨٦٩١١ | ٤٤٦٧٦١٣ |
| | فائض العمليات الجارية (المرحلة الثانية) | ٧٨٢٢١٨٣٣ | ٥٢٩١٢٩٧٤ |
| | الفائض موزع كمايلي | | |
| | - ضريبة الدخل عن صافي الربح الخاضع للضريبة | ٨٨٠٦١٨٩ | ٦٠٦٦٤٨٧ |
| | - حصة المؤسسة العامة للتقاعد والضمان الاجتماعي بموجب القانون رقم(١٠١) المعدل من صافي الأرباح بعد تنزيل ضريبة الدخل. | - | - |
| | - احتياطي إلزامي بموجب المادة (٧٣) من قانون الشركات رقم(٢١) لسنة ١٩٩٧ بنسبة (٥%) | ٣٤٧١٠٥٧ | ٢٣٤٢٢٣٩ |
| | - ينزل(٢٥%) احتياطي التوسعات | ١٩٥٥٥٤٥٨ | ١٣٢٢٨٤٣٤ |
| | - الفائض المتراكم | ٤٦٣٩٤٦٢٩ | ٣١٢٧٦٢٠٥ |

ـتاج الالبسه الجاهزة ( مساهمه مختلطه ) / بغداد

ـعامة كما فـــــي (٣١/ كانون الاول /٢٠٠٢

| | ٢٠٠٢ | ٢٠٠١ |
|---|---|---|
| | دينـــــــــار | دينـــــــــار |
| ـة ( بالقيمة الدفترية ) | ٣١١٧٣٥٧٩ | ١٠٢٦٧٥٨٠ |
| ـ طويلة الاجل | ٣٧٤٩٩٩٩٩ | ٢٩١٦٦٦٦٦ |
| | ٦٨٦٧٣٥٧٨ | ٣٩٤٣٤٢٤٦ |
| ـداولة | | |
| | ٥٧٤٤٠٣٨٠١ | ١٥٠٥٢٤٩٦٣٥ |
| ـية لشراء مواد | ٣٠٠٦ | ٣٠٠٦ |
| | ٦٥٢١٨٥٨٦ | ٥١٢٣٨٠٦٥٨٧ |
| | ٦٠٧٦٩٢٤١١ | ٥٦٤٤٤٥٨ |
| ـودات المتداولة | ١٢٤٧٣١٧٨٠٤ | ٢٠٢٥٠٠٦٦٨٦ |
| ـودات | ١٣١٥٩٩١٣٨٢ | ٢٠٦٤٤٤٠٩٣٢ |
| ـ طويلة الأجل | | |
| ـمي والمدفوع | ٢٠٠,٠٠٠,٠٠٠ | ٢٠٠٠٠٠٠٠٠ |
| | ٥٤٧٧٢٣٥١٣ | ٢٦١٩٢٢٥٥٠ |
| ـص مصروفات الشراء ) | ٦٣٠٥٩٩٣٩ | ٦٣٠٥٩٩٣٩ |
| | ٨١٠٧٨٣٤٥٢ | ٥٢٤٩٨٢٤٨٩ |
| قصيرة الاجل | | |
| ـة | — | ٤١٨٠٧٥٠٤ |
| | ٥٠٥٢٠٧٩٣٠ | ١٤٩٧٦٥٠٩٣٩ |
| | ٥٠٥٢٠٧٩٣٠ | ١٥٣٩٤٥٨٤٤٣ |
| ـ التمويل | ١٣١٥٩٩١٣٨٢ | ٢٠٦٤٤٤٠٩٣٢ |

ـابات — داشم

المدير المفوض — المهندس الاقدم/علاء حاتم كاظم

رئيس مجلس الادارة — محمود احمد محمود

شركة أنتاج الألبسة الجاهزة (مساهمة مختلطة) / بغداد

الميزانية العامة كما في ٣١/كانون الأول/٢٠٠٠

| التفاصيل | ٢٠٠٠ | ١٩٩٩ |
|---|---|---|
| | دينار | دينار |
| الموجودات | | |
| الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية) | ١٠٦٤٦٢٥٢ | ١٤٧٢٢٨٢٩ |
| أستثمارات مالية طويلة الأجل | ٢٥٠٠٠٠٠٠ | ١٩٤١٥٠٠٠ |
| | ٣٥٦٤٦٢٥٢ | ٣٤١٣٧٨٢٩ |
| الموجودات المتداولة | | |
| المخزون | ٣٩٨٧٨٧٦١٦ | ٤٢٠٦٦٥٦٧٦ |
| أعتمادات مستندية لشراء مواد | ٣٠٠٦ | ٣٠٠٦ |
| المدينون | ٥٧٣٧٢٢٥٧ | ٥٦٤٢٦٧١٠ |
| النقدية | ٣٨٧١٧٨٥١ | ٣٢٢٩٣٦٠٨ |
| مجموع الموجودات المتداولة | ٤٩٤٨٨٠٧٣٠ | ٥١٠٢٨٩٠٠٠ |
| مجموع الموجودات | ٥٣٠٥٢٦٩٨٢ | ٥٤٤٥٢٦٨٢٩ |
| مصادر التمويل | | |
| مصادر التمويل طويلة الأجل | | |
| رأس المال الأسمي المدفوع | ١٧٥,٠٠٠,٠٠٠ | ١٤٣٢٠٨٠٠٠ |
| الأحتياطات | ٢٦٠١٠١٧٢١ | ٢٥١٥٧٧٤٨٧ |
| التخصيصات (التخصص م.شراء) | ٦٣١٧١٥٣٩ | ٦٣١٧١٥٣٩ |
| | ٤٩٨٢٧٣٢٦٠ | ٤٥٧٩٥٧٠٢٦ |
| مصادر التمويل قصيرة الآجل | | |
| الدائنون | ٣٢٢٥٣٧٢٢ | ٨٦٥٦٩٨٠٣ |
| مجموع مصادر التمويل | ٥٣٠٥٢٦٩٨٢ | ٥٤٤٥٢٦٨٢٩ |

مدير الحسابات

المدير المفوض

رئيس مجلس الأدارة

خضوعاً لتقريرنا المرقم ٨/٦/٦/ ٥ ٦ ١

والمؤرخ في ١ ذو الحجة /١٤٢١هـ

١٠/ ٢/ ٢٠٠١م

ـتاج الالبسة الجاهزة ( مساهمة مختلطة ) / بغداد
ـاجرة والارباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية
ـ( ٣١ / كانون الاول /٢٠٠٢) ـــــــي

| | ٢٠٠٢ | ٢٠٠١ |
|---|---|---|
| | دينـــــار | دينـــــار |
| ـي | ٢٧٠٠١٧٦٩٤٤ | ٦٥٢٣٥٥٦٥٩ |
| ـيه | | |
| | ٢٤٣٣١٨٤٢٦ | ٢٢٧٤٨٣٨٥٧ |
| ـجية | ١٧٧٥٣٥٠٣٦٦ | ٥٦٦٢٢١١٣٦ |
| الانتاج غير التام | ٢٠٠٥٢٩٢٧ | <٢٤٦٨٥٤٠٢> |
| | ٢٠٣٨٧٢١٧١٩ | ٧٦٩٠١٩٥٩١ |
| الانتاج التام | ١٢٦١٦٥٨١٥ | <٢٠٢٨٩٢٨٧٣> |
| ـجاري | ٢١٦٤٨٨٧٥٣٤ | ٥٦٦١٢٦٧١٨ |
| ـي | ٥٣٥٢٨٩٤١٠ | ٨٦٢٢٨٩٤١ |
| ـات التسويقية | ١٧٣٠٣٢٤١ | ١٥٤٩١٨٦٤ |
| ـاجرة | ٥١٧٩٨٦١٦٩ | ٧٠٧٣٧٠٧٧ |
| ـتثمارات المالية | ١٨٧٤٩٩٩٩ | ٨٧٥٠٠٠٠ |
| | ١٠٤٠٠٠٠ | ٤٠٠٠٠٠ |
| ـات الادارية | ٩٥٧٦١٩٦٥ | ٣٢٩٦٣٧٢٩ |
| ـرية | ٤٤٢٠١٤٢٠٣ | ٤٦٩٢٣٣٤٨ |
| ـويلية الاخرى* | | |
| | ٥٠١٩٣٠ | ٦٦٥٧٠ |
| | ٢٩٣٦٢٢٦٩ | ٨٨٩٣٣٦ |
| | ٢٩٨٦٤١٩٩ | ٩٥٥٩٠٦ |
| ـتحويلية | | |
| | ١٦٦٠٩٢٨٤ | ١٩٩٧٦٠٧١ |
| ـية | ١٥٩٨٢٨٧٥ | ٨٨١٧٧٧٥ |
| | ٣٢٥٩٢١٥٩ | ٢٨٧٩٣٨٤٦ |
| ـع كما يلي: | ٤٣٩٢٨٦٢٤٣ | ١٩٠٨٥٤٠٨ |

شركة أنتاج الألبسة الجاهزة (مساهمة مختلطة) / بغداد

حساب الأنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية ل ٢٠٠٠/١٢/٣١

| التفاصـــــيل | ٢٠٠٠ | ١٩٩٩ |
|---|---|---|
| | دينـــار | دينـــار |
| ايراد النشاط الجاري | ٢٧٧٠٣٣٦٣٥ | ٤٠٨٥٨٣٦٥٠ |
| تنزل : كلفة النشاط الجاري | | |
| كلفة الأنتاج | ١٢٤٤٠٠١١٥ | ٣٥٩٣١٧٧٥٨ |
| كلفة الخدمات الأنتاجية | ١٧٨٧٥٤١٣٨ | ١٠٤٢٣٨٢٤٧ |
| التغير في مخزن الأنتاج غير التام | (١٠٤٢٨٢٢٧) | (١٠٥٦١٢٢٥) |
| صافي كلفة الأنتاج | ٢٩٢٧٢٦٠٢٦ | ٤٥٢٩٩٤٧٨٠ |
| التغير في مخزن الأنتاج التام | ٣٠٦٩٩٥١٨ | (١٣٦٤٥٨٣٩٠) |
| صافي كلفة النشاط الجاري | ٣٢٣٤٢٢٥٤٤ | ٣١٦٥٣٦٣٩٠ |
| فائض النشاط الجاري | ٥٣٦١١٠٩١ | ٩٢٠٤٧٢٦٠ |
| تنزل : كلفة الخدمات التسويقية | ٦٥١٧٠٤٥ | ٣٦٦٧٥٧٦ |
| فائض الأنتاج والمتاجرة | ٤٧٠٩٤٠٤٦ | ٨٨٣٧٩٦٨٤ |
| يضاف : أيراد الأستثمارات المالية | ٢٢٢٢٥٠٠٠ | ٣٢٧٠٠٠٠ |
| تنزل : كلفة الخدمات الإدارية | ٤٥١٨٧٠٢٦ | ٢٠٥٤٥٩٥٢ |
| فائض العمليات الجارية (المرحلة الأولى) | ٢٤١٣٢٠٢٠ | ٧١١٠٣٧٣٢ |
| تضاف : الأيرادات التحويلية والأخرى | | |
| الأيرادات التحويلية | ٢٤٣٠٠٠ | ٤٥٢١٣٤٣ |
| الأيرادات الأخرى | ٤٤٩٥٩١ | ٢٩٣٧٣٢٨٧ |
| | ٦٩٢٥٩١ | ٣٣٨٩٤٦٣٠ |
| | ٢٤٨٢٤٦١١ | ١٠٤٩٩٨٣٦٢ |
| تنزل : المصروفات التحويلية والأخرى | | |
| المصروفات التحويلية | ٨٧٢٥٣١٠ | ٦٢٢٧٢٦٣ |
| المصروفات الأخرى | ١٨٥٨٣٥١ | ٧٣١٦٠ |
| | ١٠٥٨٣٦٦١ | ٦٣٠٠٤٢٣ |
| | ١٤٢٤٠٩٥٠ | ٩٨٦٩٧٩٣٩ |
| فائض النشاط الجاري موزع كما يلـــي :- | | |
| حصة الضريبة | — | ٩٩٤٥٧١٠ |

## الشركة الوطنية للصناعات المعدنية والدراجات (ش.م) قطاع خاص / بغداد

### الميزانية العامة كما في ٣١/كانون الأول/٢٠٠٠

| الموجودات | ٢٠٠٠/دينار | ١٩٩٩/دينار |
|---|---|---|
| **الموجودات الثابتة** | | |
| الموجودات الثابتة القائمة (بالقيمة الدفترية) | ٢١٣٤٩٥٩١٦ | ٨٩٢٣٢٢٨٨ |
| مشروعات تحت التنفيذ | ٩٢٣٩٤٠٠٠ | ٩٦٨٤٠ |
| استثمارات مالية طويلة الاجل | ٥٣٨٦١٥٠٠ | ٣٥٥٧٣٥٨٠ |
| | ٣٥٩٧٥١٤١٦ | ١٢٤٩٠٢٧٠٨ |
| **الموجودات المتداولة** | | |
| المخزون (بالكلفة) | ١٦٢٢٣٨١٧٠٨ | ٧٣٣٧٦٥٠٧٦ |
| استثمارات مالية قصيرة الاجل | ٢٦٠٠٠٠٠٠ | ٢٦٠٠٠٠٠٠ |
| المدينون | ١٨٢٢٠٧٣٧٢ | ١٦٢٠٦٦٦٣٩ |
| النقود | ١٥٢٥٤٤٠٠٥٤ | ٤٢٨٢٥٥٠١٢ |
| | ٣٣٥٦٠٢٩١٣٤ | ١٣٥٠٠٨٦٧٢٧ |
| مجموع الموجودات | ٣٧١٥٧٨٠٥٥٠ | ١٤٧٤٩٨٩٤٣٥ |
| **مصادر التمويل** | | |
| **مصادر التمويل طويلة الاجل** | | |
| رأس المال المدفوع (رأس المال الاسمي ... مليون دينار) | ٣٠٤٠٠٠٠٠٠ | ١٥٢٠٠٠٠٠٠ |
| الاحتياطيات | ٢٠٤٩٩٧٤٩٢٤ | ٨٧٦٦١٦٥٤٧ |
| | ٢٣٥٣٩٧٤٩٢٤ | ١٠٢٨٦١٦٥٤٧ |
| **مصادر التمويل قصيرة الاجل** | | |
| تخصيصات قصيرة الاجل | ١٥٦٩٩٣٩٩ | ١٥٦٩٩٣٩٩ |
| الدائنون | ١٣٤٦١٠٦٢٢٧ | ٤٣٠٦٧٣٤٨٩ |
| | ١٣٦١٨٠٥٦٢٦ | ٤٤٦٣٧٢٨٨٨ |
| مجموع مصادر التمويل | ٣٧١٥٧٨٠٥٥٠ | ١٤٧٤٩٨٩٤٣٥ |

| | | |
|---|---|---|
| بهادي صاحب سعيد | المهندس داود سلمان | الحاج حميد سلمان الجبوري |
| مدير الحسابات الاقدم | المدير المفوض | رئيس مجلس الادارة |
| خضوعاً لتقريرنا المرقم ٨/٦/٢١٢ | والمؤرخ في ٦/صفر/١٤٢٢هـ | |
| | ١٠/٥/٢٠٠١ | |

---

| ...دات | دينار | دينار |
|---|---|---|
| **...دات الثابتة** | | |
| ...ودات الثابتة القائمة (بالقيمة الدفترية) | ٨٥٧٩٧٠٦٨٦ | ٦٨٣٤٨٤٦٥٤ |
| ...وعات تحت التنفيذ / مباني وانشاءات | ٢٣٥١٩٩٨٢ | ٤٩٤٠٦٦٢ |
| ...مارات مالية طويلة الاجل | ٦٧١٠٤٦٩٨ | ٥١٩٢٩٩٢٣ |
| | ٩٥٨٥٩٥٣٦٦ | ٧٤٠٣٥٥٢٣٩ |
| **...دات المتداولة** | | |
| ...ون (بالكلفة) | ٤٢٤٢٩١٠٣٩٧ | ٣٢٦٧٧٢٣٢٥٤ |
| ...ارات مالية قصيرة الاجل | ٧٧٦٠٠٠٠٠٠ | ٢٦٠٠٠٠٠٠٠ |
| ...ون | ١٤٦١٣٤١١٦٥٠ | ٥٤٣٢٤٨٧٦٦ |
| | ٢٦٠٣٠٣٧٢٤٦ | ٢٦٣١٤١٣٥٨١ |
| | ٩٠٨٣٢٨٩٢٩٣ | ٦٤٦٨٣٨٥٦٠١ |
| ...ع الموجودات | ١٠٠٤١٨٨٤٦٥٩ | ٧٢٠٨٧٤٠٨٤٠ |
| **...تمويل** | | |
| **...تمويل طويلة الاجل** | | |
| ...المدفوع | ١١٤٠٠٠٠٠٠٠ | ٦٠٨٠٠٠٠٠٠ |
| ...ت | ٥١٥٩٨٢٧٩٨٥ | ٤٧٧٢٦٦٠٧٩١ |
| | ٦٢٩٩٨٢٧٩٨٥ | ٥٣٨٠٦٦٠٧٩١ |
| **...ويل قصيرة الاجل** | | |
| ...ات قصيرة الاجل | ١٥٦٩٩٣٩٩ | ١٥٦٩٩٣٩٩ |
| | ٣٧٢٦٣٥٧٢٧٥ | ١٨١٢٣٨٠٦٥٠ |
| | ٣٧٤٢٠٥٦٦٧٤ | ١٨٢٨٠٨٠٠٤٩ |
| ...مصادر التمويل | ١٠٠٤١٨٨٤٦٥٩ | ٧٢٠٨٧٤٠٨٤٠ |

| | | |
|---|---|---|
| ...الحسابات | المدير المفوض | رئيس مجلس الادارة |
| ...كريم عباس | المهندس داود سلمان حسن | [illegible] |

الشركة الوطنية للصناعات المعدنية والدراجات (ش.م) قطاع مختلط بغداد

حساب الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية في ٣١/كانون الأول/٢٠٠٠

| | | |
|---|---|---|
| إيراد النشاط الجاري | ٢٨٩٣٩٦١٣٦٨٨ | |
| **تنزل : كلفة النشاط الجاري** | | |
| كلفة الإنتاج | ١٥٣٢٢٩٩٤٠١ | ٧٩٨٦٣٠٧٦١٨ |
| كلفة الخدمات الإنتاجية | ١٠١٧٥٥٣٨٣ | ٧٩٥١٢٢١٨ |
| صافي كلفة الإنتاج | ١٦٣٤٠٥٤٧٨٤ | ٨٧٨١٤٣٣٦ |
| التغير في خزين الإنتاج غير التام | (٧٤٠٣٧٣٥٧) | (٢٨٤٤٦٩٠٩٣) |
| صافي كلفة النشاط الجاري | ١٥٦٠٠١٧٤٢٧ | ٨٤٩٦٩٤٢٧٦ |
| التغير في خزين الإنتاج التام | (٢٦٤٣٩٨١٥٤) | (٣٠٥٢٨٧٦٣) |
| فائض النشاط الجاري | ١٥٩٨٣٤٤٤٠٨ | ٧٩١٣٩٣٥٧٢ |
| ينزل : كلفة الخدمات التسويقية | (٩٨٦٥٤٤١) | (٥٢٩٧٣٦٦) |
| فائض الإنتاج والمتاجرة | ١٥٨٨٤٧٨٩٦٧ | ٧٨٦٠٩٦٢٠٦ |
| فوائد وإيجار أراضي دائنة | ٢٥٥٢٤٠٦٢ | ١٥٩٠٥٠٢٢ |
| ينزل: كلفة الخدمات الإدارية | (٧٠٤٧٩٥٧٢) | (٥٣٤٥٨٤٦٢) |
| فائض العمليات الجارية (المرحلة الأولى) | ١٥٤٣٥٢٣٤٥٧ | ٧٤٨٥٤٢٧٦٦ |
| **يضاف: الإيرادات التحويلية والأخرى** | | |
| الإيرادات التحويلية | ٤٢٥٦٢٧٠ | ٥٤١٦٨٨ |
| الإيرادات الأخرى | ٥٨٠٠١٦٤٥ | ١٢٨٥٩٣٤٣٥ |
| | ٦٢٢٥٧٩١٥ | ١٢٩١٣٥١٢٣ |
| **تنزل :- المصروفات التحويلية** | | |
| المصروفات التحويلية | ١٣١٨٥٨٥٥ | ٧٤٥٢٦٢٢ |
| المصروفات الأخرى | ٢٧٥٥٩٨٢ | ٢٠٦١٢٣٠ |
| | ١٥٩٤١٨٣٧ | ٩٥١٣٨٥٢ |
| الفائض القابل للتوزيع | ١٥٨٩٨٣٩٥٣٥ | ٨٦٨١٦٤٠٣٧ |
| الفائض يوزع كما يلي :- | ٣٠٤٠٠٠٠٠٠ | ١٥٢٠٠٠٠٠٠ |
| حصة الأرباح المقترح توزيعها على المساهمين بنسبة(١٠٠٪) | | |
| حصة الضريبة | ٢٣٣٠١٩٠٧٧ | ١٢٣٠٩١٠٣٧ |
| حصة الضمان | - | - |
| ... الإلزامي (مادة ٧٣) ... قانون الشركات | ٦٧٨٤١٠٢٢ | ٣٧٧٥٣٦٥٠ |

حساب الإنتاج والمتاجرة والأرباح والخسائر والتوزيع

| | | |
|---|---|---|
| ... الإنتاجية | [illegible] | [illegible] |
| ... الإنتاج | ٤٢٠٣٨٦٠٥٤٣ | ١٥٠٦٦٠٥٤٢٤ |
| ... خزين الإنتاج غير التام | (٥٩٦٧٥٩٣٨٩) | (٣٦٩٤٤٧٢٩) |
| ... النشاط الجاري | ٣٦٠٧١٠١١٦١ | ٩١٣١٦٠٦٩٥ |
| ... خزين الإنتاج التام | ٣٧٣٨٣٥٧٣ | (٢١٨٣١٨٦٧) |
| ... الجاري | ٤٦١١٣٢٢٧٤٢٢ | ١٢٢٩٧٧٢٠٤ |
| ... الخدمات التسويقية | (٥٢٢٢٧٠٧٤) | (١٩١٨٦٣٩٥) |
| ... والمتاجرة | ٤٥٦١١٠٠٣٤٨ | ٠٣٤٩٨٠٩ |
| ... أراضي دائنة | ٧٥٧٢٤٣٥٤ | ٥٨٢٧٠٤٠٧ |
| ... الخدمات الإدارية | (٢٠٢٢٩٠٧٢١) | (٤٠١٦٥٩٠٦) |
| ... ات الجارية (المرحلة الأولى) | ٤٤٣٤٤٣٣٩٨١ | ٢٨٥٩٥٣١٠ |
| ... إيرادات التحويلية | ٥٨١٥٢٥١١ | ٢٧٧٥٣٦٤٧ |
| ... إيرادات الأخرى | ٤٦٩٥٢٤٢ | ١٧٢٩٢٧١٣ |
| | ٦٢٨٤٧٧٥٣ | ٤٥٠٤٦٣٦٠ |
| ... مصروفات التحويلية والأخرى | | |
| ... التحويلية | ١٦١٦٢٩٢٧ | ١١١١٩٣٥٧ |
| ... الأخرى | ١٨٤٨٥١٣٦ | ٠٩٤٤١٧٣١ |
| | ٣٤٦٤٨٠٦٣ | ٢٠٥٦١٠٨٨ |
| ... ل للتوزيع | ٤٤٦٢٦٣٣٦٧١ | ٤٦٠٨٥٨٢ |
| ... ع كما يلي : | | |
| ... ح المقترح توزيعها على المساهمين بنسبة (٢٥٠٪) | ١٫٧١٠٫٠٠٠٫٠٠٠ | ١٦٠٠٠٠٠٠٠ |
| ... ربية | ٦٠٤٨٠٦٤٢٩ | ٨٦٩٣١٦٤٤ |
| ... الإلزامي (مادة ٧٣) من قانون الشركات ٢١ لسنة ١٩٩٧ | ١٫٩٢٨٩١٣٦٢٢ | ٤٧٩٥٧٤٤٦ |
| ... صيصات | ١٫١١٥٦٥٨٤١٨ | ٦١٥٢٠١٤٥ |

شركة ... الاصباغ الحديثة ( ش.م ) مختلطة / بغداد .

## الميزانيـــــــــــة العامة كما في ٣١/كانون الاول/ ٢٠٠٢

| ...دات | ٢٠٠٢ دينار | ٢٠٠١ دينار |
|---|---|---|
| **...ت الثابتة** | | |
| ...ت الثابتة القائمة (بالقيمة الدفترية) | ٢٨١٩٤٦٧٥٢ | ١٨٧٧٥٢٣٩٤ |
| ... الايرادية المؤجلة | ٢٨٤٠٧٩٩٤ | ١٠٤٠٧١٦ |
| ...ت تحت التنفيذ | ١١٦٨٧٨٠٩٠ | ١٢١٤٠٣٠٠٠ |
| ... ماليه طويلة الآجل | ٢٩٢١١٤٤٦١ | ٢٨٤٨٦٠٦١٢ |
| | ٧١٩٣٤٧٢٩٧ | ٥٩٥٠٥٦٧٢٢ |
| **... المتداولة** | | |
| ... (بتكلفة) | ٧٥٠٥٧٨٣٦٠٣ | ٤٦٠١٠٤٦٣٧٥ |
| ...ت المالية القصيرة الاجل | ١١١٠٠٠٠٠٠٠ | ١١١٠٠٠٠٠٠٠ |
| | ٧٣٨٢٩٧٩٢٧ | ٥١٩٥٧٤٩٢٢ |
| | ٦٠٤٤١٥٣٤٨٠ | ٣٨٣٢٦٨٤٧٠٨ |
| | ١٥٣٩٨٢٣٥٠١٠ | ١٠٠٦٣٣٠٦٠٠٥ |
| ...ـــــــوع الموجودات | ١٦,١١٧,٥٨٢,٣٠٧ | ١٠٦٥٨٣٦٢٧٢٧ |
| ...تمـــــــــويل | | |
| **...تمويل طويلة الاجل** | | |
| ...ن الاسمي المدفوع (القيمة الاسمية ١ دينار) | ١,٧٥٥,٠٠٠,٠٠٠ | ١٧٥٥٠٠٠٠٠٠ |
| ...ت | ٨٥٨٣٨٥٦٩٩٠ | ٧١٢٠٥٢٠٨٨١ |
| | ١٠٣٣٨٨٥٦٩٩٠ | ٨,٨٧٥,٥٢٠,٨٨١ |
| **...تمويل قصيرة الاجل** | | |
| ... قصيرة الاجل | ٦٦٧٩٥٠ | ٦٦٧٩٥٠ |
| | ٥,٧٧٨,٠٥٧,٣٦٧ | ١٧٨٢١٧٣٨٩٦ |
| | ٥٧٧٨٧٢٥٣١٧ | ١,٧٨٢,٨٤١,٨٤٦ |
| ...ــوع مصادر التمـــــــــويل | ١٦١١١٧٥٨٢٣٠٧ | ١٠٦٥٨٣٦٢٧٢٧ |

...الاقدم — المدير المفوض — رئيس مجلس الادارة

...محمود — نصيف جاسم ديدب

...مرقم ٨/٦/٦/ — في / / ـــ الموافق / /٢٠٠٢م

---

## ... كما في ٣١/كانون الاول/ ٢٠٠٠

| ت م كشف | الموجودات | ٢٠٠٠ دينار | ١٩٩٩ دينار |
|---|---|---|---|
| | **الموجودات الثابتة** | | |
| | الموجودات الثابتة القائمة (بالقيمة الدفترية) | ١٤٧٩٧٢٨١٠ | ١٤١١٢٠٧١٤٧ |
| | النفقات الايرادية المؤجلة | ١٩٦٥٢٦٨ | ٢٨٨٩٨٢٠ |
| | مشروعات تحت التنفيذ | - | ١٥٤٦٠٠ |
| | أستثمارات ماليه طويلة الآجل | ٢٢٠٢٢٠٣٥١ | ١١٠٢٧٠٢٩٠ |
| | | ٣٧٠١٥٨٤٢٩ | ٢٥٤٥٢١٨٥٧ |
| | **الموجودات المتداولة** | | |
| | المخزون (بالكلفة) | ٢٨٥١٥٦٩١٩١ | ١٣٨٨١٤٨٤٤٦ |
| | الاستثمارات المالية القصيرة الاجل | ٤٥٠٠٠٠٠٠٠ | ١٠٠٠٠٠٠٠٠٠ |
| | المدينون | ١٩٧٦١٣٠١٢ | ٣٤٤٨٤٣٦٦٩ |
| | النقود | ٣٧٦٨٦٩٥٠٥٨ | ٢٨٣١٤٩٣٢٧٢ |
| | | ٧٢٦٧٨٧٧٢٦١ | ٥٥٦٤٤٨٥٣٨٧ |
| | مجمـــــــوع الموجودات | ٧٦٣٨٠٣٥٦٩٠ | ٥٨١٩٠٠٧٢٤٤ |
| | مصادر التمـــــويل | | |
| | **مصادر التمويل طويلة الاجل** | | |
| | رأس المال الاسمي المدفوع (القيمة الاسمية ١ دينار) | ١,١٧٠,٠٠٠,٠٠٠ | ٥٨٥٠٠٠٠٠٠ |
| | الاحتياطيات | ٥٧٠٤١٣٤٩٣٠ | ٤٢٨٤٥٠١٥١٤ |
| | | ٦٨٧٤١٣٤٩٣٠ | ٤٨٦٩٥٠١٥١٤ |
| | **مصادر التمويل قصيرة الاجل** | | |
| | تخصيصات قصيرة الاجل | ٦٤٦٢٠١٤ | ٣٢٢٤٤٦٧٦ |
| | الدائنون | ٧٥٧٤٣٨٧٤٦ | ٩١٧٢٦١٠٥٤ |
| | | ٧٦٣٩٠٠٧٦٠ | ٩٤٩٥٠٥٧٣٠ |
| | مجمـــــــوع مصادر التمـــــويل | ٧٦٣٨٠٣٥٦٩٠ | ٥٨١٩٠٠٧٢٤٤ |

مدير الحسابات الاقدم — المدير المفوض — رئيس مجلس الادارة

جمال ياسين محمود — نصيف جاسم ديدب — وليد صالح النعيمي

... الى تقريرنا المرقم ٨/٦/٦/ — في / / هـ الموافق / /٢٠٠١م

عبدالحسن حسن علوان — محمود ابراهيم

شركة صناعات الاصباغ الحديثة ( ش.م ) مختلطة / بغداد

## حساب الانتاج و المتاجرة و الارباح و الخسائر و التوزيع للسنة المنتهية في ٣١/كانون الاول/ ٢٠٠٢

| | ٢٠٠٢ دينار | ٢٠٠١ دينار |
|---|---|---|
| ايرادات النشاط الجاري | ١٣٢٤٧٩٥٨٢١٢ | ١٠٧٩١٠٩٨٥٤٩ |
| يطرح : كلفة النشاط الجاري | | |
| كلفة الانتاج | ٦٥١٩٢٣٠٨٧١ | ٥٩٠٦٨٣١١٩٩ |
| كلفة الخدمات الانتاجية | ٢٨٩٦١٣٣١٣ | ٣٠١١٥٦٦٣٧ |
| صافي كلفة الانتاج | ٦٨٠٨٨٤٤١٨٤ | ٦٢٠٧٩٨٧٨٣٦ |
| التغير في مخزون الانتاج التام (بالكلفة) | ٤٩٨٥١١٠٠ | (٣٠٦٦٨٧٠٢٢) |
| صافي كلفة النشاط الجاري | ٦٨٥٨٦٩٥٢٨٤ | ٥٩٠١٣٠٠٨١٤ |
| فائض النشاط الجاري | ٦٣٨٩٢٦٢٩٢٨ | ٤٨٨٩٧٩٧٧٣٥ |
| يطرح كلفة الخدمات التسويقية | (٤٦٥٩٤٣٣٠) | (٤٦٩٥٠٠٩٢) |
| فائض الانتاج و المتاجرة | ٦٣٤٢٦٦٨٥٩٨ | ٤٨٤٢٨٤٧٦٤٣ |
| يضاف : فوائد وايجارات اراضي دائنة | ١٦٦٤٧٦٢٨٦ | ١٧٨٥٨٤١٤٢ |
| يطرح : كلفة الخدمات الادارية | (٢٢٣٦٢٢٧٠٧) | (١٧٧٨٠٦٠٦٦) |
| فائض العمليات الجارية | ٦٢٨٥٥٢٢١٧٧ | ٤٨٤٣٦٢٥٧١٩ |
| يضاف الايرادات التحويلية و الاخرى | | |
| الايرادات التحويلية | ١٢٤٨٢١٧٩ | ٧٤١٧١٢٦ |
| الايرادات الاخرى | ٣١٨٤٣٨٢٢ | ١٥٧٥٥١٦٢٦ |
| | ٤٤٣٢٦٠٠١ | ١٦٤٩٦٨٧٥٢ |
| يطرح : المصروفات التحويلية و الاخرى | | |
| المصروفات التحويلية | ٧٦٥٦٠٦٢ | ١١٦١٢٧٩٢ |
| المصروفات الاخرى | ١٣٢٢٩٤٨٢ | ١١٠٥٤٤٧٠ |
| | ٢٠٨٨٥٥٤٤ | ٢٢٦٦٧٢٦٢ |
| الفائض القابل للتوزيع موزع كما يلي : | ٦٢٠٨,٩٦٦,٢٦٣٤ | ٤٩٨٥,٩٢٧,٢٠٩ |
| الاحتياطي الالزامي بموجب المادة٧٣ من قانون الشركات | ٢٥٢٩١٩٨٦٤ | ٢٠٦١٣٩٤٩٠ |
| احتياطي التوسعات | - | ٤٩٨٥٩٢٧٢١ |
| حصة الضريبة | ١,٢٥٠,٥٦٥,٣٥٧ | ٨٦٣,١٣٧,٤١٩ |
| فائض المتراكم | ٤٨٠٥٤٧٧٤١٣ | ٣٤١٨٠٥٧٥٧٩ |
| | ٦٢٠٨٩٦٦٢٦٣٤ | ٤٩٨٥٩٢٧٢٠٩ |

شركة صناعات الاصباغ الحديثة ( ش.م ) مختلطة / بغداد

## حساب الانتاج و المتاجرة و الارباح و الخسائر و التوزيع للسنة المنتهية في ٣١/كانون الاول/ ٢٠٠٠

| | ٢٠٠٠ دينار | ١٩٩٩ دينار |
|---|---|---|
| ايرادات النشاط الجاري | ٧٨٧٩٥١٦٣٥٦ | ٦٤٨٩٩٨١٣٩٣ |
| يطرح : كلفة النشاط الجاري | | |
| كلفة الانتاج | ٣٩٧١٣٨٤٩٧٢ | ٢٣٩٧٣١١٧١٤ |
| كلفة الخدمات الانتاجية | ٢٢٦٤٦٥٩٤٢ | ٢١٩٩٩٤٣٩٤ |
| صافي كلفة الانتاج | ٤١٩٧٨٥٠٩١٤ | ٢٦١٧٣٠٦١٠٨ |
| التغير في مخزون الانتاج التام (بالكلفة) | (١٠٠٦١١٤) | (٣٣٠٢٩٤٢٢) |
| صافي كلفة النشاط الجاري | ٤١٩٦٨٤٤٨٠٠ | ٢٥٨٤٢٧٦٦٨٦ |
| فائض النشاط الجاري | ٣٦٨٢٦٧١٥٥٦ | ٣٩٠٥٧٠٤٧٠٧ |
| يطرح كلفة الخدمات التسويقية | (٢٨٣١٣٩٦٥) | (٢٧٤٨١١١٩) |
| فائض الانتاج و المتاجرة | ٣٦٥٤٣٥٧٥٩١ | ٣٨٧٨٢٢٣٥٨٨ |
| يضاف : فوائد وايجارات اراضي دائنة | ٩٨١٩٩٩٢٢ | ٨٢٥٥٣٢٨ |
| يطرح : كلفة الخدمات الادارية | (١٣٦٥٠٨٦٨٨) | (١١٠٧٦٣١٠٨) |
| فائض العمليات الجارية | ٣٦١٦٠٤٨٨٢٥ | ٣٧٧٥٧١٥٨٠٨ |
| يضاف الايرادات التحويلية و الاخرى | | |
| الايرادات التحويلية | ١٣٤٢٥٢٧٥ | ٤٤٣٩٦٧٥ |
| الايرادات الاخرى | ٣٦١٠٢٦٩٤ | ٩١٧٧٦٧٢٧ |
| | ٤٩٥٢٧٩٦٩ | ٩٦٧١٦٤١٢ |
| يطرح : المصروفات التحويلية و الاخرى | | |
| المصروفات التحويلية | ١٠٦٢٧٧٣٤ | ٧٦٤٧٨٠٦ |
| المصروفات الاخرى | ٤١٥٢٢١٣٠ | ٣١٠١٠٣٤٦ |
| | ٥٢١٤٩٨٦٤ | ٣٨٦٥٨١٥٢ |
| الفائض القابل للتوزيع | ٣٦١٣٤٢٦٩٣٠ | ٣٨٣٣٧٧٤٠٦٨ |
| الفائض القابل للتوزيع موزع كما يلي : | | ٣٨٣٣٧٧٤٠٦٨ |
| حصة الضريبة | ٥٠٠٣٢٣٩٧٤ | ٦٧٥٩٦٠٥٤٧ |
| الاحتياطي الالزامي بموجب المادة ٧٣ من قانون الشركات | ١٥٦٦٥٥١٤٨ | ١٥٧٨٩٠٦٧٦ |
| احتياطي التوسعات ٢٥٪ | ٩٠٣٣٥٦٧٣٣ | ٩٥٨٤٤٣٥١٧ |
| الفائض المتراكم | [illegible] | [illegible] |

الشركة العراقية لصناعات الكارتون مساهمة مختلطة / بغداد

ـساب الانتاج والمتاجرة والارباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية في ٣١/كانون الأول/٢٠٠١

| | ٢٠٠١ / دينار | ٢٠٠٠ / دينار |
|---|---|---|
| ـرادات النشـاط الجـاري | | |
| : كلفة النشاط الجاري | ١٣٨٦٢٩٠٦٠٩ | ٨٠٢٠٦٩٢٣٣ |
| الانتاج | ٧٦٨١٠٠٦٨٦ | ٣٩٧٢٩٨١٦٤ |
| ـخدمات الانتاجية | ١٠٨٨٧٢٥٥٠ | ٧٦٤٣٦٠٢٣ |
| ـر في مخزون الانتاج غير التام | (٧٨٦٨٨٨١) | (١٣٢١٣٥٥) |
| ـي كلفة الانتاج | ٨٦٩١٠٤٣٥٥ | ٤٧٢٤١٢٩٣٢ |
| ـر في مخزون الانتاج التام | (٥٤٥٥٣٩٧٦) | ١٧٤٦٠٦٢١ |
| ـي كلفة النشاط الجاري | ٨١٤٥٥٠٣٧٤٦ | ٤٨٩٨٧٣٥٥٣ |
| ـض النشاط الجاري | ٥٧١٧٤٠٢٣٠ | ٣١٢١٩٥٦٨٠ |
| ـل : كلفة الخدمات التسويقية | ٧٧٨٣٩٩٤ | ٦٧١٣٢٥٧ |
| ـض الانتاج والمتاجرة | ٥٦٣٩٥٦٢٣٦ | ٣٠٥٤٨٢٤٢٣ |
| ـف : فوائد وايجارات اراضي دائنة | ٣٦٥٠٨٠٩٦ | ٢٧٨٠٤٢٨٥ |
| ـل : كلفة الخدمات الادارية | ٧٢٢٠٠١٠٤ | ٤٤٦٨١٨٣٣ |
| | ٥٢٨٢٦٤٢٢٨ | ٢٨٨٦٠٤٨٧٥ |
| ـاف : الايرادات التحويلية والاخرى | | ١٨٣٥١٠١ |
| ـل : المصروفات التحويلية والاخرى | | |
| ـصروفات التحويلية (عدا الضرائب والرسوم) | ٣٩٥١٩٠٠ | ١٨٧٠٠٠٠ |
| ـصروفات الأخرى | ٣٧١١٢ | ٧٠٣٩٦ |
| | ٣٩٨٩٠١٢ | ١٩٤٠٣٩٦ |
| ـفائض القابل للتوزيع كما يلي :- | ٥٢٤٢٧٥٢١٦ | ٢٨٨٤٩٩٥٨٠ |
| ـة المساهمين ٦٠% خاضع لمصادقة الهيئة العامة | ٣٤٥٠٠٠,٠٠٠ | ١٩٢٥٠٠٠٠٠ |
| ـاطي توسعات | - | ٢٨٨٤٩٩٥٨ |
| ـياطي الزامي بموجب المادة (٧٣) من قانون الشركات | ٢١٤٢٧٣٦٠ | ١٢٢٤٨١٦١ |
| ـصة ضريبة الدخل | ٩٥٧٢٨٠١٩ | ٤٣٥٣٦٣٥٥ |
| ـفائض المتراكم | ٦٢١١٩٨٣٧ | ١١٣٦٥١٠٦ |
| | ٥٢٤٢٧٥٢١٦ | ٢٨٨٤٩٩٥٨٠ |



الشركة العراقية لصناعات الكارتون ( ش . م ) مختلطة / بغداد

ـساب الانتاج والمتاجرة والارباح والخسائر والتوزيع للسنة المنتهية في ٣١/كانون الأول/٢٠٠٢

| | ٢٠٠٢ دينار | ٢٠٠١ دينار |
|---|---|---|
| ايرادات النشاط الجاري | ٢٤٧٥٣٩٣٤٧٣ | ١٣٨٦٢٩٠٦٠٩ |
| ينزل : كلفة النشاط الجاري | | |
| كلفة الانتاج | ١٠٦٨٨٦٦٦٨٥ | ٧٦٨١٠٠٦٨٦ |
| كلفة الخدمات الانتاجية | ١٥٢٢٦٣٩٢٩ | ١٠٨٨٧٢٥٥٠ |
| التغير في مخزون الانتاج غير التام | (٣١٣٦٩٠٣٤) | (٧٨٦٨٨٨١) |
| صافي كلفة الانتاج | ١١٨٩٧٦١٥٨٠ | ٨٦٩١٠٤٣٥٥ |
| التغير في مخزون الانتاج التام (بالكلفة) | ٢٤٣٤٢٧٧٤ | (٥٤٥٥٣٩٧٦) |
| صافي كلفة النشاط الجاري | ١٢١٤١٠٤٣٥٤ | ٨١٤٥٥٠٣٧٩ |
| فائض النشاط الجاري | ١٢٦١٢٨٩١١٩ | ٥٧١٧٤٠٢٣٠ |
| ينزل كلفة الخدمات التسويقية | ١١٨٢٢٩٨٤ | ٧٧٨٣٩٩٤ |
| فائض الانتاج والمتاجرة . | ١٢٤٩٤٦٦١٣٥ | ٥٦٣٩٥٦٢٣٦ |
| يضاف : فوائد وايجارات اراضي دائنة | ٥٢٤١٥٣٨٣ | ٣٦٥٠٨٠٩٦ |
| ينزل : كلفة الخدمات الادارية | ٩٥١٥٨٩٠٥ | ٧٢٢٠٠١٠٤ |
| فائض العمليات الجارية | ١٢٠٦٧٢٢٦١٣ | ٥٢٨٢٦٤٢٢٨ |
| يضاف الايرادات التحويلية والاخرى | | |
| الايرادات التحويلية | ٥٥٣٥٥٠٠ | ---- |
| تنزل : المصروفات التحويلية والاخرى | | |
| المصروفات التحويلية | ١٦١٠٦٢٣ | ٣٩٥١٩٠٠ |
| المصروفات الاخرى | ---- | ٣٧١١٢ |
| | ١٦١٠٦٢٣ | ٣٩٨٩٠١٢ |
| الفائض القابل للتوزيع | ١٢١٠٦٤٧٤٩٠ | ٥٢٤٢٧٥٢١٦ |
| الارباح المقترح توزيعها على المساهمين ١٠٠% من راس المال خاضع لمصادقة الهيئة العامة | ٧٠٠٠٠٠٠٠٠ | ٣٤٥٠٠٠٠٠٠ |
| احتياطي توسعات ٢٥% خاضع لمصادقة الهيئة العامة | ٣٠٢٦٦١٨٧٣ | ---- |
| الاحتياطي الالزامي بموجب المادة ٧٣ من قانون الشركات | ٥٢٨٦٤٣٦٥ | ٢١٤٢٧٣٦٠ |
| حصة ضريبة الدخل | ١٥٣٣٦٠١٨٤ | ٩٥٧٢٨٠١٩ |
| الفائض المتراكم | ١٧٦١٠٦٨ | ٦٢١١٩٨٣٧ |
| | ١٢١٠٦٤٧٤٩٠ | ٥٢٤٢٧٥٢١٦ |

الشركة الأهلية للزيوت النباتية المساهمة المغفلة - بحماة

AVCOO

| | | 31/12/2007 | 31/12/2007 | 31/12/2005 |
|---|---|---|---|---|
| الموجودات الثابتة | | | | 1,599,248,531 |
| الموجودات الثابتة بالقيمة الأصلية ( ١١ ) | | 1,632,133,158 | | (531,465,771) |
| ينقص : الإستهلاكات المتراكمة ( ٢٣ ) | | (614,071,819) | | 1,067,782,760 |
| القيمة الدفترية للموجودات الثابتة | | 1,018,061,339 | 1,018,061,339 | 6,549,312 |
| مشروعات قيد التنفيذ ( ١٢ ) | | 0 | 0 | |
| الموجودات المتداولة | | | | 85,961,452 |
| مخزون ( الموجودات المستلمة ) ( ١٣١ ) | | 373,194,737 | | 182,610,847 |
| مخزون ( تام وتحت الصنع وتلوين )( ١٣٣ + ١٣٢ + ١٣٤ ) | | 136,836,510 | | 31,240,159 |
| الإعتمادات المستندية و مورديها ( ١٣٦ ) | | 54,152,410 | | 467,139 |
| أمانات لدى الغير ( بضاعة ) ( ١٣٩ ) | | 0 | | 129,118,710 |
| الزبائن ( ١٦١ ) | | 170,867,344 | | 41,524,467 |
| تأمينات و سلف و ذمم ( ١٦٣ ) | | 47,890,331 | | 3,959,921 |
| مدينون مختلفون ( ١٧ ) | | 3,344,426 | | 11,763,500 |
| أرصدة مدينة أخرى ( ١٦٦ ) | | 6,545,990 | | 209,485,846 |
| أموال جاهزة ( ١٨ ) | | 117,402,933 | | 696,132,111 |
| مجموع الموجودات المتداولة | | 910,237,733 | 910,237,733 | 1,770,464,183 |
| مجموع الموجودات | | 1,928,299,072 | 1,928,299,072 | |
| الحسابات النظامية | | | | 40,000,000 |
| مقابل أسهم أعضاء مجلس الإدارة | | 40,000,000 | | |
| حقوق المساهمين | | | | |
| رأس المال | | | | 1,500,000,000 |
| رأس المال المصرح به ( ٢١ ) | | 1,500,000,000 | | (5,742,500) |
| ويخصم: رأس المال غير المسدد ( ٢١٢ ) | | 0 | | 1,494,257,500 |
| رأس المال المسدد ( ٢١١ ) | | 1,500,000,000 | | 15,055,125 |
| إحتياطي قانوني - ( ٢٢١ ) | | 37,149,034 | | 4,760,124 |
| موازنة الديون المشكوك في تحصيلها ( ٢٤ ) | | 1,847,262 | | 1,956,475 |
| الأرباح المدورة المعدة للتوزيع / ٢٠٠٢ - ( ٢٦٤٠١ ) | | 1,750,078 | | 2,535,938 |
| الأرباح المدورة المعدة للتوزيع / ٢٠٠٣ - ( ٢٦٤٠٢ ) | | 2,358,376 | | 974,463 |
| الأرباح المدورة المعدة للتوزيع / ٢٠٠٤ - ( ٢٦٤٠٣ ) | | 422,411 | | 3,853,591 |
| الأرباح المدورة المعدة للتوزيع / ٢٠٠٥ - ( ٢٦٤٠٤ ) | | 1,829,378 | | 135,496,121 |
| الأرباح المدورة المعدة للتوزيع / ٢٠٠٦ - ( ٢٦٤٠٥ ) | | 3,273,160 | | 0 |
| أرباح ( خسائر ) الدورة | | 198,000,000 | | 164,631,807 |
| | | 251,644,699 | | 1,658,889,337 |
| مجموع حقوق المساهمين | | 1,751,644,699 | 1,751,644,699 | |
| المطلوبات الطويلة الأجل | | | | 74,340,000 |
| قروض خارجية / الهيئة العربية ( ٢٥١١ ) | | 46,640,000 | | 74,340,000 |
| مجموع المطلوبات الطويلة الأجل | | 46,640,000 | 46,640,000 | |
| المطلوبات المتداولة | | | | 6,820,200 |
| موردون ( ٢٦١ ) | | 2,563,980 | | 0 |
| حصة الصندوق التعاوني الصالح في الشركة ( ٢٦٥ ) | | 245,177 | | 6,789,646 |
| دائنون مختلفون ( ٢٦٣ + ٢٧ + ٢٨ ) | | 33,421,047 | | 0 |
| أرصدة دائنة أخرى ( ١٦١ + ١٦٣ + ١٨ ) | | 3,104,162 | | 0 |
| سندات مصرفية / محلية ( ٢٥٢٢ ) | | 0 | | 23,625,000 |
| [illegible] | | 0 | | 0 |

الشركة الأهلية للزيوت النباتية المساهمة المغفلة - بحماة

AVCOO

تاريخ ٢٠٠٨/١٢/٣١

| | | 31/12/2008 | 31/12/2009 | 31/12/2007 |
|---|---|---|---|---|
| الموجودات الثابتة | | | | 1,632,133,158 |
| الموجودات الثابتة بالقيمة الأصلية ( ١١ ) | | 1,657,480,906 | | (614,071,819) |
| ينقص : الاهتلاكات المتراكمة ( ٢٣ ) | | (692,534,561) | | 1,018,061,339 |
| القيمة الدفترية للموجودات الثابتة | | 964,946,345 | 964,946,345 | |
| المشروعات قيد التنفيذ ( ١٢ ) | | 2,742,945 | 2,742,945 | |
| الموجودات المتداولة | | | | 373,194,73 |
| مخزون ( الموجودات المصنعة ) ( ١٣١ ) | | 324,240,252 | | 136,836,51 |
| مخزون ( قيد التصنيع و تام ) ( ١٣٢ + ١٣٣ + ١٣٤ ) | | 305,887,329 | | 54,152,41 |
| الإعتمادات المستندية و أوامر الشراء و مورديها ( ١٣٦ ) | | 52,309,338 | | |
| أمانات لدى الغير ( ١٣٩ ) | | 0 | | 170,067,34 |
| الزبائن ( ١٦١ ) | | 110,350,832 | | 47,890,33 |
| تأمينات و سلف و ذمم ( ١٦٣ ) | | 72,515,491 | | 3,344,42 |
| مدينون مختلفون ( ١٧ ) | | 3,830,122 | | 6,548,95 |
| أرصدة مدينة أخرى ( ١٦٦ ) | | 19,337,457 | | 117,402,93 |
| أموال جاهزة ( ١٨ ) | | 94,533,154 | | 910,237,73 |
| مجموع الموجودات المتداولة | | 993,904,975 | 993,904,975 | 1,928,299,07 |
| مجموع الموجودات | [illegible] | 1,961,594,265 | 1,961,594,265 | [illegible] |
| الحسابات النظامية | [illegible] | [illegible] | [illegible] | 40,000,00 |
| مقابل أسهم أعضاء مجلس الإدارة | | 40,000,000 | | |
| حقوق المساهمين و المطلوبات | | | | |
| حقوق المساهمين | | | | |
| رأس المال | | | | 1,500,000,0 |
| رأس المال المصرح به ( ٢١ ) | | 1,500,000,000 | | |
| يخصم: رأس المال غير المسدد ( ٢١٢ ) | | 0 | | 1,500,000,0 |
| رأس المال المسدد ( ٢١١ ) | | 1,500,000,000 | | 37,149, |
| إحتياطي قانوني - ( ٢٢١ ) | | 45,074,995 | | 212,646 |
| الأرباح المدورة المعدة للتوزيع ( ٢٦٤ ) | | 17,957,879 | | |
| أرباح ( خسائر ) الفترة | | 75,000,000 | | 249,757, |
| | | 139,032,874 | | |
| مجموع حقوق المساهمين | | 1,639,032,874 | 1,639,032,874 | 1,749,797, |
| المطلوبات المتداولة | | | | 2,553 |
| الموردون و المتعهدون ( ٢٦١ ) | | 1,264,125 | | 1,083 |
| دائنون مختلفون ( ٢٦٣ ) | | 2,741,715 | | 845 |
| حصة الصندوق التعاوني الصالح ( ٢٦٤ + ٢٦٥ ) | | 1,545,177 | | |
| مكافآت مجلس إدارة الشركة ( ٢٦٦١ ) | | 2,975,000 | | |
| مكافآت عمال الشركة ( ٢٦٦٢ ) | | 1,058,546 | | |
| أمانات للغير ( ٢٦٩ ) | | 0 | | 513, |
| حسابات دائنة مختلفة ( ٢٧ ) | | 0 | | 31,84 |
| مصاريف مقدرة ( ٢٨ ) | | 16,154,774 | | 1,847, |
| موازنة الديون المشكوك في تحصيلها ( ٢٤ ) | | 2,207,017 | | 3,184, |
| أرصدة دائنة أخرى ( ١٦١ + ١٦٣ + ١٨ ) | | 27,956,408 | | 41,661 |
| مجموع المطلوبات المتداولة | | 56,502,952 | 56,502,952 | |
| المطلوبات الطويلة الأجل | | | | 46,640 |
| قروض خارجية / الهيئة العربية ( ٢٥١ ) | | 32,801,200 | | |
| سندات مصرفية / محلية و خارجية ( ٢٥٢ ) | | 197,400,000 | | |
| تسهيلات مصرفية / محلية و خارجية ( ٢٥٣ ) | | 0 | | |
| أقساط قروض مستحقة / خارجية - الهيئة العربية ( ١٦٧١ ) | | 0 | | 90,000 |
| أقساط سندات مستحقة / محلية و خارجية ( ١٦٧٢ ) | | 0 | | |
| أقساط تسهيلات مستحقة / محلية و خارجية ( ١٦٧٣ ) | | 35,777,239 | | |
| | | 265,058,439 | 265,053,439 | 135,54 |

الشركة الأهلية للزيوت النباتية المساهمة المغفلة - حماة

AVOCO

## قائمة الدخل

بتاريخ ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٧

| البيان | 31/12/2007 جزئي ل.س | 31/12/2007 كلي ل.س | 31/12/2006 جزئي ل.س |
|---|---|---|---|
| صافي مبيعات الإنتاج التام ( ٤١ ) | 1,304,202,600 | | 838,405,573 |
| صافي مبيعات مخلفات الإنتاج ( ٤٢ ) | 151,219,183 | | 242,609,879 |
| اجمالي الموارد | 1,455,421,783 | 1,455,421,783 | 1,081,015,752 |
| يطرح: تكلفة البضاعة المباعة | | | |
| مخزون الإنتاج التام أول المدة ( ١٣٣ ) | 51,729,995 | | 53,603,486 |
| مخزون مخلفات أول المدة ( ١٣٤ ) | 20,393,269 | | 17,165,843 |
| مخزون قيد الصنع أول المدة ( ١٣٢ ) | 110,487,583 | | 135,225,580 |
| مج . ( مخزون أول المدة ) | 182,610,847 | | 205,999,209 |
| مستلزمات و مصاريف الإنتاج | 1,007,320,847 | | 708,127,864 |
| إهتلاك آلات وتجهيزات خطوط الإنتاج | 32,379,766 | | 30,437,103 |
| رواتب وأجور عمال الإنتاج | 18,767,735 | | 21,052,675 |
| تأمين مراكز الإنتاج | 2,174,640 | | 3,380,507 |
| مستلزمات و مصاريف خدمات الإنتاج | 78,555,719 | | 77,313,975 |
| مج . ( مستلزمات الإنتاج و خدمات الإنتاج ) | 1,139,213,725 | | 840,312,324 |
| اجمالي تكلفة البضاعة المعدة للبيع | 1,321,829,575 | | 1,046,311,533 |
| يطرح: | | | |
| مخزون الإنتاج التام آخر المدة ( ١٣٣ ) | 71,521,391 | | 51,729,995 |
| مخزون مخلفات آخر المدة ( ١٣٤ ) | 2,813,752 | | 20,393,269 |
| مخزون قيد الصنع آخر المدة ( ١٣٢ ) | 62,501,367 | | 110,487,583 |
| مج . ( مخزون آخر المدة ) | 136,836,510 | | 182,610,847 |
| تكلفة البضاعة المباعة ( بدون مصاريف البيع و التوزيع ) | 1,184,993,065 | 1,184,993,065 | 863,700,686 |
| اجمالي الدخل من عمليات التشغيل | 270,428,718 | 270,428,718 | 217,315,066 |
| يطرح : | | | |
| مصاريف البيع والتوزيع | 22,518,259 | | 12,089,933 |
| مصاريف ادارية و مالية و عمومية | 63,219,326 | | 58,215,258 |
| مج . ( مصاريف البيع و التوزيع و الادارية و المالية و العمومية ) | 85,737,585 | 85,737,585 | 70,305,191 |
| صافي الدخل من عمليات التشغيل | 184,691,133 | 184,691,133 | 147,009,875 |
| يضاف: | | | |
| إيرادات أخرى ( ٤٤ + ٤٥ + ٤٦ ) | 53,016,818 | 53,016,818 | 8,301,494 |
| يطرح : | | | |
| مصروفات أخرى | 0 | 0 | 0 |
| اجمالي الربح ( الخسارة ) قبل حجز الضريبة | 237,707,951 | 237,707,951 | 155,311,369 |
| يضاف : | | | |
| مؤونة الديون المشكوك في تحصيلها ( بغرض حساب الربح الضريبي ) | 1,847,262 | 1,847,262 | 0 |
| الربح ( الخسارة ) الضريبي | 239,555,213 | 239,555,213 | 155,311,369 |
| يطرح : | | | |
| ضريبة دخل الأرباح = ( الربح الضريبي ) × ( ١٤ % ) ÷ ( ٢ ) | 16,768,865 | 16,768,865 | 0 |
| اجمالي الربح ( الخسارة ) بعد حجز الضريبة | 222,786,348 | 222,786,348 | 155,311,369 |
| يطرح : | | | |
| مؤونة الديون المشكوك في تحصيلها ( بغرض حساب الربح الحقيقي ) | 1,847,262 | 1,847,262 | 4,760,124 |
| اجمالي الربح ( الخسارة ) القابل للتوزيع ( قبل حجز الاحتياطات ) | 220,939,086 | 220,939,086 | 150,551,245 |

المحاسب مهند العيان — المحاسب مصطفى الحسن — المدقق — المدير المالي

الشركة الأهلية للزيوت النباتية المساهمة المغفلة - حماة

AVOCO

## قائمة الدخل

| البيان | 31/12/2008 جزئي | 31/12/2008 كلي | 31/12/2007 |
|---|---|---|---|
| صافي مبيعات الإنتاج التام ( ٤١ ) | 1,350,499,937 | | 1,304,202,600 |
| صافي مبيعات مخلفات الإنتاج ( ٤٢ ) | 159,881,928 | | 151,219,183 |
| اجمالي الموارد | 1,510,381,865 | 1,510,381,865 | 1,455,421,783 |
| يطرح: تكلفة البضاعة المباعة | | | |
| مخزون الإنتاج التام أول المدة ( ١٣٣ ) | 71,521,391 | | 51,729,995 |
| مخزون مخلفات أول المدة ( ١٣٤ ) | 2,813,752 | | 20,393,269 |
| مخزون قيد الصنع أول المدة ( ١٣٢ ) | 62,501,367 | | 110,487,583 |
| مج . ( مخزون أول المدة ) | 136,836,510 | | 182,610,847 |
| مستلزمات و مصاريف الإنتاج | 1,411,086,986 | | 1,007,320,847 |
| إهتلاك آلات وتجهيزات خطوط الإنتاج | 32,803,811 | | 32,379,766 |
| رواتب وأجور عمال الإنتاج | 21,457,400 | | 18,767,735 |
| تأمين مراكز الإنتاج | 1,613,472 | | 2,174,640 |
| مستلزمات و مصاريف خدمات الإنتاج | 83,535,093 | | 78,555,719 |
| مج . ( مستلزمات و مصاريف الإنتاج و خدمات الإنتاج ) | 1,550,496,762 | | 1,139,213,725 |
| اجمالي تكلفة البضاعة المعدة للبيع | 1,687,333,272 | | 1,321,829,575 |
| يطرح: | | | |
| مخزون الإنتاج التام آخر المدة ( ١٣٣ ) | 148,243,108 | | 71,521,391 |
| مخزون مخلفات آخر المدة ( ١٣٤ ) | 8,114,357 | | 2,813,752 |
| مخزون قيد الصنع آخر المدة ( ١٣٢ ) | 149,429,864 | | 62,501,367 |
| مج . ( مخزون آخر المدة ) | 305,887,329 | | 136,836,510 |
| صافي تكلفة البضاعة المباعة | 1,381,445,943 | 1,381,445,943 | 1,184,993,065 |
| اجمالي الدخل من عمليات التشغيل | 128,935,922 | 128,935,922 | 270,428,718 |
| يطرح : | | | |
| مصاريف البيع والتوزيع | 31,664,166 | | 22,518,259 |
| مصاريف ادارية و مالية و عمومية | 74,702,682 | | 63,219,326 |
| مج . ( مصاريف البيع و التوزيع و الادارية و المالية و العمومية ) | 106,366,849 | 106,366,849 | 85,737,585 |
| صافي الدخل من عمليات التشغيل | 22,569,073 | 22,569,073 | 184,691,133 |
| يضاف : | | | |
| إيرادات أخرى ( ٤٥ + ٤٦ + ٤٨ ) | 81,279,731 | 81,279,731 | 53,016,818 |
| يطرح : | | | |
| مصروفات أخرى | 0 | 0 | 0 |
| اجمالي الربح ( الخسارة ) قبل حجز الضريبة | 103,848,804 | 103,848,804 | 237,707,951 |
| يضاف : | | | |
| مؤونة الديون المشكوك في تحصيلها ( بغرض حساب الربح الضريبي ) | 359,755 | 359,755 | 1,847,262 |
| الربح ( الخسارة ) الضريبي | 104,208,559 | 104,208,559 | 239,555,213 |
| يطرح : | | | |
| ضريبة دخل الأرباح = ( الربح الضريبي ) × ( ١٤ % ) | 14,589,198 | 14,589,198 | 16,768,865 |
| اجمالي الربح ( الخسارة ) بعد حجز الضريبة | 89,619,361 | 89,619,361 | 222,786,348 |
| يطرح : | | | |
| مؤونة الديون المشكوك في تحصيلها ( بغرض حساب الربح الحقيقي ) | 359,755 | 359,755 | 1,847,262 |
| اجمالي الربح ( الخسارة ) القابل للتوزيع | 89,259,606 | 89,259,606 | 220,939,086 |

المحاسب مهند العيان — المحاسب مصطفى الحسن — المدقق نزار عبد الرزاق — المدير المالي محمد عبد السيد

منش الحسابات — مفتش الحسابات

شركة [illegible] للصناعة
شركة مساهمة مغفلة
قائمة الدخل

| | إيضاح | كما في 31 كانون الأول 2007 ل.س | كما في 30 أيلول 2008 ل.س |
|---|---|---|---|
| ...رادات | | | |
| ...ي المبيعات | 24 | 1,873,127,964 | 823,868,541 |
| ... المبيعات | 25 | -1,372,555,180 | -690,601,764 |
| ...جمل الربح | | 500,572,784 | 133,266,777 |
| ...- مصرفية دائنة | | 692,938 | 75,474 |
| ...ات اخرى | 26 | 6,629,329 | 5,474,344 |
| ... راسمالية | | 19,175,375 | 505,000 |
| ... تحويل عملات اجنبية | | 0 | 17,244,214 |
| | | 527,270,426 | 156,565,309 |
| ...روفات العمومية و الإدارية | | | |
| ...يف البيع والتوزيع | 28 | -208,401,463 | -56,362,716 |
| ...يف العمومية والادارية | 29 | -107,566,498 | -58,228,206 |
| ... التمويل | 27 | -91,980,499 | -23,177,387 |
| ...ت اسعار العملات الاجنبية | | -6,313,112 | 0 |
| ... راسمالية | | -127,204 | 0 |
| ... بيع الاصول الغير ملموسة | | 0 | -100,000,000 |
| ... قبل الضريبة | | 112,881,651 | -81,222,500 |
| ضريبة الدخل | | -23,405,641 | 0 |
| ضريبة بيع الاصول الغير ملموسة | | 0 | -100,000,000 |
| ... بعد الضريبة | | 89,476,010 | -181,222,500 |

المدير المالي
منار الاذن

مفتش الحسابات
لطفي السلامات

رئيس مجلس الادارة
د.زاهر أحمد دعبول

شركة [illegible] للصناعة
شركة مساهمة مغفلة
قائمة الدخل

| | إيضاح | للسنة المنتهية في 31 كانون الأول 2007 ل.س | 2006 ل.س |
|---|---|---|---|
| الإيرادات | | | |
| صافي المبيعات | 24 | 1,873,127,965 | 1,956,425,468 |
| تكلفة المبيعات | 25 | -1,372,555,160 | -1,385,495,484 |
| مجمل الربح | | 500,572,765 | 570,929,984 |
| فوائد مصرفية دائنة | | 892,938 | 1,595,869 |
| ايرادات اخرى | 26 | 6,629,320 | 9,211,112 |
| ارباح راسمالية | | 19,175,375 | 312,500 |
| | | 527,270,427 | 582,049,483 |
| المصروفات العمومية و الإدارية | | | |
| مصاريف البيع والتوزيع | 28 | -208,401,463 | -279,553,560 |
| المصاريف العمومية والادارية | 29 | -107,566,498 | -118,979,083 |
| تكاليف التمويل | 27 | -91,980,499 | -83,532,524 |
| فروقات اسعار العملات الاجنبية | | -6,313,112 | 21,990,843 |
| خسائر راسمالية | | -127,204 | 0 |
| الأرباح قبل الضريبة | | 112,881,651 | 121,970,159 |
| عبء ضريبة الدخل | | -23,405,641 | -14,924,129 |
| الأرباح بعد الضريبة | | 89,476,010 | 107,046,030 |

المدير المالي
سوسن إدلبي

مفتش الحسابات
لطفي السلامات

رئيس مجلس الادارة
د.زاهر أحمد دعبول